

Eduardo Augusto Rezende Fernandes

A INTER-RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE O GERENTE DE PROJETOS E A SEPLAG. UM  
ESTUDO DE CASO DA ATUAÇÃO DOS GERENTES DE PROJETOS EM TRÊS  
SECRETARIAS DE ESTADO DE MINAS GERAIS

Belo Horizonte

2015

Eduardo Augusto Rezende Fernandes

A INTER-RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE O GERENTE DE PROJETOS E A SEPLAG. UM  
ESTUDO DE CASO DA ATUAÇÃO DOS GERENTES DE PROJETOS EM TRÊS  
SECRETARIAS DE ESTADO DE MINAS GERAIS

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Orientador: Mauro César da Silveira

Belo Horizonte

2015

Eduardo Augusto Rezende Fernandes

A inter-relação existente entre o gerente de projetos e a SEPLAG. Um estudo de caso da atuação dos gerentes de projetos em três Secretarias de Estado de Minas Gerais

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Aprovado na Banca Examinadora

---

Prof. Doutor Mauro César da Silveira (orientador) – Fundação João Pinheiro

---

Prof. Mestre Ágnes de Lélis Saraiva (avaliador) – Fundação João Pinheiro

---

Doutora Natália Aguiar Mol (avaliadora) – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 17 de junho de 2015

(...) Melhor, se arrepare: pois num chão, e com igual formato de ramos e folhas, não dá mandioca mansa, que se come comum, e a mandioca-brava, que mata? Agora, o senhor já viu uma estranhez? A mandioca doce pode de repente virar azangada - motivos não sei; às vezes se diz que é por replantada no terreno sempre, com mudas seguidas, de manaíbas - vai em amargando, de tanto em tanto, de si mesma toma peçonhas. E, ora veja: a outra, a mandioca-brava, também é que às vezes pode ficar mansa, a esmo, de se comer sem nenhum mal.

Guimarães Rosa. (Grande Sertão: Veredas)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus e a Nossa Senhora Aparecida. A minha família pelo amor, incentivo e apoio desde sempre. A todos os amigos de escola e professores que fizeram parte da minha vida, desde meu primeiro dia de aula, na minha querida cidade de Belo Vale, até os dias de hoje, na singela Escola de Governo. Aos meus colegas de trabalho no estágio que deram tanta ajuda na construção deste trabalho e foram tão amigos e receptivos.

Também gostaria de agradecer algumas pessoas em especial: Ao meu orientador Mauro pela paciência e os sábios conselhos. Ao pessoal lá de Belo Vale (minha mãe, meu pai, minha avó, meu tio e minha tia) por serem tão importantes para mim. A minha tia Sãozinha e a Fernanda que estão comigo no dia a dia sempre dando aquela animada durante a sopinha "de lei" no jantar. A Flávia pela pronta ajuda sempre que precisei. E a Vanessa pelo amor, carinho e paciência.

## RESUMO

Este estudo analisa a inter-relação entre os gerentes de projetos e a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG, no que se refere ao gerenciamento de projetos. Para atingir esse objetivo foi realizado um estudo de caso em três Secretarias de Estado de Minas Gerais, por meio de entrevistas com os gerentes dos projetos estratégicos. O trabalho focou nos desafios enfrentados no gerenciamento dos projetos, bem como nas dificuldades de relacionamento entre os atores envolvidos nesse processo. Por meio do estudo desenvolvido foi possível perceber que tanto os gerentes quanto a SEPLAG lutam para possuírem mais autonomia e, conseqüentemente, maior liberdade de ação. No entanto, o principal mecanismo utilizado, por ambas as partes, é a implementação de regimentos e normatizações, que acabam por aumentar os níveis de engessamento e as disputas por poder e controle nos órgãos do Estado, o que, também, eleva a assimetria de informação já existente. Isso acaba dificultando ainda mais o gerenciamento dos projetos, no que se refere à inter-relação entre esses atores.

**Palavras chave:** Gerente de Projetos; Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão; Gestão de Projetos.

## ABSTRACT

This study analyses the interrelation between the project managers and the *Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG* (Secretary of State for Planning and Management), concerning the project management. For attain this purpose it was produced a study of case in three state Secretaries of Minas Gerais, through the interviews with the strategic projects managers. The work has focused on challenges faced at the project management and the difficulties in the relationship between the involved actors in this process. Through the study developed it was possible realise that the both actors, manager and SEPLAG, battle to possess more autonomy, and, consequently more action liberty. However, the main mechanism utilized for they is the implementation of regulations and norms, who end to increase the stiff levels and the battle for power and control into State agencies, wich increase the information asymmetry already existent, too. This dificults even more the project management relative to the interrelation between these actors.

**Keywords:** Project Manager; Secretary of State for Planning and Management; Project management.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGEI –	Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação
AMG –	Assessoria de Melhoria da Gestão
ASPLAN –	Assessoria de Planejamento
LOA –	Lei Orçamentária Anual
NCGERAES –	Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos, Processos e do Desempenho Institucional
PMBOK –	Project Management Body of Knowledge
PMDI –	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PMI –	Project Management Institute
PPAG –	Plano Plurianual de Ação Governamental
SEDRU –	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional, Política Urbana e Gestão Metropolitana
SEMAD –	Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
SEPLAG –	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SETOP –	Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas
SIAFI –	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIGPLAN –	Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 O ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS .....</b>	<b>12</b>
<b>3 O GERENTE.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Conjuntura estrutural e o gerente.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 A Administração Pública Gerencial e o papel do gerente .....</b>	<b>18</b>
<b>4 TEORIA "PRINCIPAL-AGENT" E O PODER NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>21</b>
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>27</b>
<b>6 O ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>30</b>
<b>6.1 Estratégias defensivas dos gerentes .....</b>	<b>30</b>
<b>6.2 Qualidade e repasse da informação .....</b>	<b>38</b>
<b>6.3 Principais propostas .....</b>	<b>48</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em 2003 foi implementado em Minas Gerais o Choque de Gestão<sup>1</sup>. Essa proposta previa a definição de uma carteira de projetos estratégicos, que são os projetos prioritários do Estado. Com essa carteira definida foi criado o escritório central de gestão de projetos, que realizaria o monitoramento e o acompanhamento dos projetos junto aos gerentes (ANASTASIA, 2006). Com o passar do tempo, os projetos estratégicos foram reorganizados em programas estruturadores, com um conjunto de ações denominadas projetos e processos estratégicos. O escritório central de projetos é denominado Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos, Processos e do Desempenho Institucional (NCGERAES), que dentre outras atribuições, é responsável por monitorar o desempenho físico e financeiro dos programas estruturadores, projetos e processos estratégicos de Minas Gerais, além de ser componente da estrutura orgânica da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (MINAS GERAIS, 2011a).

O NCGERAES foi criado com o intuito de aprimorar a gestão de projetos no Estado de Minas Gerais. No entanto, se o relacionamento com os gerentes de projetos não se der de uma maneira colaborativa, esse núcleo central acaba por atuar contra o seu objetivo principal, porque não estará contribuindo para o aprimoramento da gestão de projetos e sim complicando-a ainda mais. Além do escritório de projetos, outro ator muito importante na gestão dos projetos é o gerente. Os gerentes também devem atuar da melhor maneira possível, a fim de alcançar os melhores resultados para a sociedade.

Logo, é preciso que haja coordenação na atuação de gerenciamento de ambas as partes, sendo que um dos fatores críticos nessa discussão é a existência de assimetria de informação, o que complica ainda mais a relação entre os gerentes e o escritório central de gestão de projetos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG.

Os problemas identificados na gestão dos projetos não se restringem aos problemas de assimetria de informação. Existem também outros fatores importantes que impactam na gestão dos projetos nos casos analisados. Esses fatores estão ligados a questões mais específicas do dia a dia da gestão dos projetos, como aplicação de metodologias de gerenciamento, escolha dos gerentes, canais de comunicação, arranjos institucionais e

---

<sup>1</sup> O Choque de Gestão foi uma Reforma Administrativa de cunho gerencial ocorrida em Minas Gerais a partir de 2003. Tinha como objetivo central a reformulação da gestão estadual através da superação de um modelo burocrático por meio da adoção de novos valores e princípios gerenciais.

centralização das informações. Tais fatores estão ligados diretamente com os níveis de qualidade e repasse de informações entre os gerentes de projetos e a SEPLAG. Sendo que, os mecanismos de controle existentes e as relações de poder dentro das organizações também influenciam nas interações entre os atores envolvidos na gestão dos projetos, seja no aspecto rotineiro ou não. Essas relações de poder surgem dentro das organizações em paralelo às regiões de incerteza e por meio das negociações entre os indivíduos da organização (CROZIER, 1963).

A dificuldade, nesse caso, está na forma como se constitui a relação entre os gerentes e o escritório central de projetos. Sendo assim, este trabalho tem como tema a atuação do gerente de projetos estratégicos do Estado de Minas Gerais e o seu relacionamento com a SEPLAG. Por isso, foi feita uma análise acerca da atuação do gerente em três órgãos do Estado de Minas Gerais. Foi percebido que tanto os gerentes quanto a SEPLAG são racionais em suas ações e sabem da existência de assimetria de informação. No entanto, todos querem ampliar ao máximo o nível de satisfação das suas ações, de forma a garantir sua autonomia e liberdade. A saída encontrada, principalmente pela SEPLAG, é implementar mecanismos de cobrança e controle, por outro lado, o gerente tenta se defender da maneira como pode, como por exemplo não repassando todas as informações sob seu conhecimento para a SEPLAG. Isso torna os processos cada vez mais engessados e quanto mais se tenta implementar normas e regras, pior a situação se configura, uma vez que o "principal" (SEPLAG) tenta amarrar os processos cada vez mais, e o "agente" (gerente) tenta manter a sua liberdade de ação a qualquer custo. Logo, a hipótese levantada neste trabalho gira em torno da existência de um ciclo interminável de tentativas que só aumentam as instâncias de controle e, conseqüentemente, os jogos de poder e as negociações concomitantes às fontes formais de controle, entre os gerentes e a SEPLAG.

Portanto, pode-se dizer que esse trabalho tem como objetivo geral analisar a inter-relação existente entre os gerentes e a SEPLAG, com o objetivo específico de analisar o comportamento dos gerentes e da SEPLAG abordando questões como estratégias comportamentais adotadas por ambas as partes, existência de mecanismos de controle juntamente com sua relação com a qualidade e o repasse das informações, bem como a sua ligação com as negociações e as disputas por poder dentro da organização, além de analisar sugestões identificadas ao longo do estudo e possíveis direções a serem seguidas.

Logo, pretende-se analisar dificuldades em torno do problema de interação e cooperação existente entre os gerentes e a SEPLAG na gestão dos projetos. Isso, com base na

justificativa de que o auxílio na percepção de situações vividas diariamente pelos atores envolvidos no tocante à gestão de projetos que é uma prática recorrente no Estado de Minas é essencial para identificar aspectos importantes que podem passar por despercebidos em meio à rotina da gestão dos projetos.

Sendo assim, o presente trabalho realizou um estudo desse relacionamento entre os gerentes e o escritório central de projetos, conforme a ordem seguinte. Primeiramente foi feita uma exposição da estrutura da gestão de projetos adotada pelo Governo do Estado de Minas Gerais, destacando-se a criação do escritório central de gestão de projetos. Em segundo lugar, realizou-se uma apresentação acerca da atuação do gerente de projetos e os processos de constituição do perfil do mesmo dentro das instituições públicas, ao longo do contexto histórico-social brasileiro. Logo após, foi apresentada uma exposição dos conceitos da Agency Theory juntamente com uma análise teórica de como são as relações de poder dentro das organizações. Em seguida foi demonstrada a proposta metodológica e, posteriormente, a apresentação dos resultados do estudo de caso feito por meio de pesquisas de campo com os gerentes de projetos de algumas Secretarias de Estado de Minas Gerais, as quais sejam: Secretaria de Estado de Meio Ambiente (SEMAD), Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional, Política Urbana e Gestão Metropolitana (SEDRU) e Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas (SETOP). Por fim, as considerações finais diante do estudo apresentado.

## 2 O ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS

Com a necessidade de modernizar a gestão em Minas Gerais e a superar o modelo burocrático de administração, diante do grave quadro fiscal enfrentado pelo Estado, o governo de Minas Gerais buscou uma reforma com base no modelo gerencial (SOARES, DARBILLY e VIEIRA, 2010) a partir da proposta do Choque de Gestão (ANASTASIA, 2006). Isso, a fim de caminhar na direção de “[...] uma administração pública empreendedora, que busca instaurar novos modelos de gestão e desenvolvimento de políticas públicas voltadas para a inovação e modernização.” (SOARES, DARBILLY e VIEIRA, 2010, p.5).

O Choque de Gestão implementou algumas medidas com intuito de melhorar a gestão estadual, uma delas foi a criação de uma “carteira de projetos estratégicos”, os projetos estruturadores, feita a partir de um estudo do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI.

Essa nova metodologia de gestão, no que se refere à condução dos projetos estratégicos, significou a adoção das metodologias do guia *Project Management Body of Knowledge* - PMBOK (OLIVEIRA, 2015). Esse guia serve como um manual mundial para a gestão de projetos e engloba informações de todo o ciclo de vida do projeto abordando as principais informações do mesmo, como análise de escopo, tempo, custo, qualidade, pessoas, comunicação, riscos, aquisições, etc (PMI, 2008).

A carteira de projetos estratégicos consistia nos principais projetos do Estado, sendo que o escritório central de gestão coordenaria esses projetos estratégicos e atuaria “[...] junto aos gerentes de projeto, no planejamento e monitoramento desses projetos estruturadores [...]” (SANTOS, OLIVEIRA e SILVEIRA, 2013, p.130).

Sendo assim, o escritório central de gestão de projetos, busca transformar o esforço empreendido em resultados de modo a assegurar a presença dos projetos estruturadores no planejamento de curto, médio e longo prazo do estado de Minas Gerais, ou seja, na LOA, PPAG e PMDI, respectivamente (GREGO, 2009 *apud* FONSECA, 2010).

Logo, caberia ao escritório central de projetos algumas funções básicas:

1. Padronizar os procedimentos de gerenciamento dos projetos;
2. Assessorar os Gerentes de Projetos no planejamento, execução e controle do projeto;

3. Acompanhar o desempenho do projeto, reportando a situação do projeto, os riscos e as restrições para os tomadores de decisão adotarem contramedidas;
4. Realizar a gestão estratégica orçamentária e financeira dos projetos estruturadores;
5. Apoiar o Gerente do Projeto em relação a demandas específicas. (GUIMARÃES e ALMEIDA, 2006, p.79 *apud* SANTOS, OLIVEIRA e SILVEIRA, 2013, p.134).

Segundo Costa (2008), alguns fatores foram essenciais para na implantação do escritório central de gestão de projetos: apoio incondicional da cúpula administrativa, uma metodologia usada sistematicamente e processos de implementação padronizados. Por outro lado, alguns fatores foram dificultadores desse processo, como: detentores do conhecimento do projeto espalhados pelos órgãos do Estado e, portanto, fora do escritório de projetos, gerentes sem a capacitação necessária e, por fim, uma cultura de gestão por projetos imatura, ou seja, ainda em um processo de consolidação e difusão das metodologias de trabalho.

No ano de 2011, em uma fase mais avançada do chamado Choque de Gestão, foi instituído pela lei delegada n. 180 a criação, dentro das Secretarias de Estado de Minas Gerais, as Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação – AGEIs, que podem ser vistas como escritórios setoriais de gestão da estratégia governamental dando o suporte necessário tanto à SEPLAG quanto aos demais órgãos atuando, inclusive, no auxílio à gestão dos projetos estratégicos (MINAS GERAIS, 2011a). De maneira sintética, pode-se dizer que as AGEIs teriam as competências de alinhar as ações setoriais ao planejamento estadual, coordenar planejamento e gestão das finanças, orientar quanto ao cumprimento dos resultados, dar suporte à execução do portfólio estratégico, monitorar e avaliar desempenho, coordenar a implantação de processos de modernização, garantir a existência de mecanismos de inovação, modernização e a integração institucional da ação governamental (MINAS GERAIS, 2011b).

A criação das AGEIS fez com que algumas competências que pertenciam ao NCGERAES passassem a ser compartilhadas com os escritórios setoriais, como foi o caso do monitoramento dos projetos e o auxílio aos gerentes (FURTADO, LOPES, SANTOS, 2011). Um mecanismo que facilita essa interação entre o escritório central de projetos, AGEI e os gerentes são as reuniões de *Status Report*<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Reuniões de acompanhamento e monitoramento dos projetos estratégicos que ocorriam no início dos meses com os responsáveis pela execução e acompanhamento do projeto, o que incluía pessoas do órgão em que o projeto está alocado, representante da AGEI, gestor do escritório de projetos da SEPLAG, entre outros atores envolvidos no projeto.

As reuniões de *Status Report* são um dos principais meios de acompanhamento dos projetos estratégicos, porque é através deste “relatório de situação” que se consolida informações, entre os atores, sobre o andamento do projeto seja por meio do cronograma, dos marcos, das metas físicas e financeiras ou pela liberação das cotas financeiras, ou seja, as reuniões de *Status Report*, também, permitem uma visão mais próxima do projeto facilitando a identificação e o auxílio relativo aos riscos e dificuldades sendo um dos instrumentos fundamentais para esse modelo de gerenciamento (BARRETO, 2008).

Costa (2008) faz uma definição do NCGERAES e do que constitui a sua atuação, conforme pode ser visto abaixo:

É um escritório de projetos que se constitui a fonte de informações sobre o ritmo do estado de Minas Gerais do ponto de vista dos programas estaduais estruturadores. E, ainda, que como um escritório garante os incrementos no nível de sucesso dos projetos estruturadores e faz a fotografia dos resultados da administração pública mineira, um estado que vem buscando uma gestão pública transparente, focada nos resultados, no controle dos gastos, na meritocracia e, ainda, pautada na eficiência (COSTA, 2008, p.107-108).

No ano de 2015, o governo de Minas Gerais passa por um período de transição, no qual a sua estrutura está sendo reformulada. Essa transição de governo também pode influenciar na atuação do escritório central de projetos. Até a elaboração deste estudo nenhuma alteração foi formalizada em relação ao NCGERAES. Com a publicação da Lei n. 21.693 de 26 de março de 2015 as AGEIs passaram a ser chamadas de Assessorias de Planejamento - ASPLAN. No entanto, essa e outras possíveis mudanças não serão discutidas neste estudo, uma vez que não fazem parte do escopo do trabalho.

### 3 O GERENTE

Na tentativa de implantação do modelo de administração pública gerencial, vivido em Minas Gerais a partir de 2003, existia uma pretensão de se transformar administradores públicos burocratas em gerentes (SOARES, DARBILLY e VIEIRA, 2010). Mas essa transformação é uma mudança muito crítica, que, por vezes, desconsidera o perfil de gerente, que é fruto de um processo de formação histórico-social complexo, e acaba resultando em um perfil de gerente híbrido, que reúne características tanto do burocrata<sup>3</sup> quanto do "novo gerente"<sup>4</sup> (JUNQUILHO, 2004).

Tendo em vista que a compreensão do contexto histórico-social e a implantação de uma administração pública gerencial são fundamentais para entender alguns aspectos em relação a atuação e a formação do perfil do gerente de projetos, será feito a seguir, nas próximas duas seções, a apresentação teórica dessas questões.

#### 3.1 Conjuntura estrutural e o gerente

Para compreender melhor o papel do gerente e o que embasa as suas ações é necessário analisar o contexto histórico-social em que ele está inserido e, principalmente, levar em consideração o contexto que levou à formação do seu perfil, isso para não cometer o erro de se fazer uma análise muito superficial do assunto (JUNQUILHO, 2010). A análise de “[...] conjuntos estruturais é um recurso muito útil para conceituar algumas das principais características de uma ordem institucional” (GIDDENS, 1989, p.358). Segundo Giddens (1989) as ações humanas são produzidas a partir de uma estrutura social já existente, mas ao mesmo tempo em que essas ações são executadas, elas também reproduzem práticas sociais para uma nova estrutura caracterizada pela constante mutação e influência, inclusive na atuação dos gerentes, esse processo de permanente construção vai definindo ao longo do tempo o conjunto de regras e recursos relevantes dentro de determinada instituição. Esse processo de entendimento da construção social é conhecido como “Teoria da Estruturação” (GIDDENS, 1989). Logo, para o melhor entendimento da atuação do gerente é importante compreender a ligação da ação humana com a estrutura social para saber como regras e produtos foram institucionalizados em determinadas organizações, assim

---

<sup>3</sup> Tipo ideal weberiano: Cumpridor de deveres; Apegado a regras, planos, métodos; Autoridade formal; Hierárquico; Inflexível; etc.

<sup>4</sup> Concepção a partir da nova gestão pública: Empreendedor; Competitivo; Criativo e apto às mudanças do ambiente; Autônomo; Flexível, etc.

como práticas que, apesar de não terem nenhuma regulamentação ou previsão formal, se impregnaram na administração pública (JUNQUILHO, 2010).

[...] o estudo do processo de estruturação das práticas sociais de gestão permite ir além e identificar traços culturais, mostrando como, por meio da ação, os atores organizacionais produzem e reproduzem propriedades estruturais de uma sociedade, podendo não só consolidá-las como, ainda, por meio da ação, transformar as suas realidades. A identificação de práticas sociais de gestão no serviço público demonstrou como seus gerentes, apoiando-se nas propriedades estruturais da sociedade brasileira, contribuem, por meio da sua ação cotidiana, para a re/produção daquelas propriedades, isto é, possuem conhecimento delas e as utilizam em seu dia-a-dia para o alcance de seus objetivos (JUNQUILHO, 2010, p.291).

No Brasil, a existência, até os dias atuais, do paternalismo, clientelismo, corporativismo e patrimonialismo nas instituições públicas, herança essa advinda desde o período colonial, talvez tenha sua impregnação institucional explicada pela conjuntura estrutural que foi se reproduzindo e se adaptando. Esse processo é ancorado nas chamadas "raízes brasileiras" por Holanda (1995). Esse autor faz uma análise histórica do Brasil e constrói seu raciocínio a partir da análise de como determinados fatores influenciaram na formação nacional, desde o espírito "semeador"<sup>5</sup> do colonizador português até a relativização e indistinção errônea dos conceitos de família e de Estado, tornando-se comum o entendimento personalista de que o Estado seria um prolongamento da família, enquanto que "Só pela transgressão da ordem doméstica e familiar é que nasce o Estado e que o simples indivíduo se faz cidadão, contribuinte, eleitor, elegível, recrutável e responsável, ante as leis da Cidade" (HOLANDA, 1995, p.141).

Para Holanda (1995), nossa sociedade é pautada em origens personalistas e esses vínculos permanecem na estrutura da nossa convivência e podem passar a produzir outros resultados. Esses impactos gerados podem ser negativos e, de certa forma, explicam comportamentos presentes na sociedade brasileira.

Em sociedade de origens tão nitidamente personalistas como a nossa, é compreensível que os simples vínculos de pessoa a pessoa, independentes e até exclusivos de qualquer tendência para a cooperação autêntica entre os indivíduos, tenham sido quase sempre os mais decisivos. As agregações e relações pessoais, embora por vezes precárias, e, de outro lado, as lutas entre facções, entre famílias, entre regionalismos, faziam dela um incoerente e amorfo. O peculiar da vida brasileira parece ter sido, por essa época, uma acentuação singularmente enérgica do afetivo, do irracional, do

---

<sup>5</sup> Na obra Raízes do Brasil de Holanda (1995) o autor se refere ao colonizador português como semeador no sentido de desleixo, porque, o mesmo, não apresentou interesse em desenvolver a colônia e construir raízes no Brasil. Ele apenas jogou as suas sementes ao vento e às entregou a sua sorte.

passional, e uma estagnação ou antes uma atrofia correspondente das quais ordenadoras, disciplinadoras, racionalizadoras. Quer dizer, exatamente o contrário do que parece convir a uma população em vias de organizar-se politicamente (HOLANDA, 1995, p.61).

A formação do Brasil está diretamente relacionada com as origens da sociedade brasileira, desde o seu período de colonização ibérica. Valores culturais, institucionais e políticos são influenciados por esse passado e isso faz com que certos pressupostos permaneçam instaurados continuamente na sociedade brasileira sendo que esses preceitos, de certa forma, não podem ser facilmente superados (HOLANDA, 1995).

Algumas práticas que ainda permanecem presentes nos sistemas sociais brasileiros, como a personalidade, a cordialidade, o famoso “jeitinho” e o planejamento de “apaga incêndio” tiveram sua origem deste processo de estruturação (JUNQUILHO, 2010).

Segundo Junquilha (2010), a personalidade é algo natural na ação gerencial, normalmente isso se dá logo quando se chega a um cargo gerencial, seja por indicação partidária ou de um ciclo de amizades, uma vez que, na maioria das vezes, não existe um critério ou uma formação específica para se tornar um gerente. Isso pode facilitar e/ou dificultar as relações de trabalho, mas o fato é que dentro deste cenário qualquer ato impessoal é tido como uma ofensa. A cordialidade não quer dizer, necessariamente, agir com bondade, mas sim valer-se do “jogo de cintura” e ir deixando as coisas acontecerem conjugando razão e coração seja pela proximidade com as pessoas ou pela manifestação de autoridade, funcionando como um disfarce para conservar suas verdadeiras emoções. O famoso “jeitinho” brasileiro, por sua vez, serve como uma capacidade de contornar determinadas situações inusitadas e, principalmente, burlar com o formalismo e normas existentes dentro das instituições. Por fim, o planejamento de “apaga incêndio” que mais se parece com um não planejamento, mas na verdade se trata de um planejamento que não possui uma lógica racional que não é capaz de atender às necessidades, sendo preciso a adoção de medidas de última hora e improvisado.

A partir dessa análise pode-se notar que “Os gerentes, no seu dia-a-dia, constroem funções administrativas impregnadas de traços estruturais das sociedades nas quais estão inseridos, artifício vital para a sua sobrevivência nas organizações” (JUNQUILHO, 2010, p.297). Podendo assim notar um perfil básico do dos gerentes da atividade pública com algumas característica listadas a seguir:

- autodidata na formação gerencial;

- “cordial” usa o “coração” e razão;
- contemporizador – procura evitar conflitos diretos;
- acostumado ao imediatismo – “semeador” criativo e sensível às suas intuições;
- habituado ao sincretismo casa e rua – ao pessoal e ao impessoal;
- versátil para contornar regulamentos formais sem fugir à legalidade;
- dividido quanto ao dilema entre “estar” gerente e “ser” servidor público (JUNQUILHO, 2010, p.298).

Portanto, mesmo sem questionar se essas práticas sociais são prejudiciais ou não ao desempenho profissional dos gerentes, percebe-se que estão enraizadas nas instituições públicas e que sua constituição histórico-social faz parte de um processo de estruturação que ainda está em construção, ou seja, desde a formação das primeiras instituições públicas e da realização das primeiras atividades políticas, o perfil socioinstitucional do gerente está sendo definido. Ao longo do tempo os gerentes “[...] constroem opções para suas relações sociais, tornando possível um conjunto de ações que, ao mesmo tempo, podem manter ou transformar essas mesmas propriedades estruturais [...]” (JUNQUILHO, 2010, p.296).

### **3.2 A Administração Pública Gerencial e o papel do gerente**

Na década de 1990, no Brasil, foi adotado uma medida para superar o modelo de administração existente no país, pois o mesmo não atendia mais as necessidades desejadas tornando os processos lentos e caros. A saída escolhida foi a adoção de um modelo pautado na administração pública gerencial. Com o passar do tempo esse novo modelo foi tomando a seguinte forma (BRESSER-PEREIRA, 1996):

- (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos;
- (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal,
- (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
- (5) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos;
- (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.6).

Junquilha (2004), por sua vez, faz uma análise de alguns trabalhos dos seguintes autores Ferlie et al. (1996); Du Gay (1996); e Clarke e Newman (1997) e chega a uma síntese das características básicas da nova gestão pública:

- a idéia do gasto público como custo improdutivo ao contrário de investimento coletivo e social;
- a identificação dos servidores públicos como hostis à sociedade, detentores de privilégios e defensores de interesses particulares;

a crítica à interferência negativa do Estado nos mercados e a eleição da supremacia dos últimos como mecanismos mais apropriados de distribuição de bens e serviços à sociedade;

a definição do Estado com o papel principal de promotor/empreendedor, em vez de provedor de bens e serviços sociais;

a importação de práticas gerenciais comuns ao setor privado da economia, incluindo nas agendas públicas temas como eficiência, eficácia, produtividade, avaliação e controle de resultados, satisfação do consumidor, delegação e gestão participativa, prevenção e controle de gastos;

a ênfase na importância do poder e na mudança de papel dos chamados administradores públicos para gerentes ou gestores públicos profissionalizados, no sentido de que passa a ser desejado um perfil voltado à noção de orientador/integrador e empreendedor, distinto do papel de supervisor ou administrador;

a privatização de setores econômicos produtivos estatais;

a ênfase na desregulação dos mercados comerciais e de trabalho (JUNQUILHO, 2004, p.140-141).

Uma das pretensões dessa nova gestão pública era substituir o burocrata pelo gerente. O “novo gerente” assumiria um papel mais efetivo como conselheiro, prestativo, empreendedor e criativo diferentemente do burocrata ineficiente e descomprometido (JUNQUILHO, 2010).

Segundo Junquillo (2010), por meio de sua pesquisa, realizada nas Secretarias de Estado do Governo do Espírito Santo, nesse processo de implantação da Administração Pública Gerencial e de transformação do burocrata em gerente:

[...] é vital que as propostas de mudança incorporem o conhecimento daquelas práticas, definindo, a partir daí, alternativas que possam envolver os gerentes e demais atores organizacionais, em processos de construção social de distintas formas de interação; de redefinição e compartilhamento de novos significados, capazes de tornar viável a institucionalização de práticas sociais de gestão que contemplem diferentes regras e recursos que atualmente orientam, condicionam e facilitam a ação gerencial (JUNQUILHO, 2010, p.291).

No entanto, esse ideal de gerente perfeito nunca se constitui na prática, pois ele está sujeito à cultura organizacional complexa por sua subjetividade, experiência e práticas sociais. Isso cria variações no perfil do gerente, principalmente na administração pública que é permeada por traços da diversificada e sincrética cultura nacional (JUNQUILHO, 2004).

Para Junquillo (2004), com a tentativa de se criar um "novo gerente", emergente desse processo de reforma administrativa, o que ocorreu, de fato, foi o surgimento de um indivíduo híbrido do burocrata weberiano e do gerente da nova gestão pública. Esse indivíduo possui características de ambas as conceituações, como: contemporizador atuando como mediador de conflitos e flexibilidade; dividido entre o "coração" e a "razão"; centralizador de informações e decisões; conjuga pessoalidade e impessoalidade; capaz de evitar formalidades e contornar a maioria das adversidades através do seu "jeitinho"; e com

dificuldade para executar controle formalizado (JUNQUILHO, 2004). Esse novo indivíduo é denominado por Junquilha (2004) como gerente "caboclo". Segundo o autor, essa nomenclatura não representa uma desqualificação dos gestores, mas evidencia uma peculiaridade de determinados contextos organizacionais. Junquilha (2004) complementa que a questão principal não é a singular e restrita existência do gerente caboclo em organizações do setor público e sim a existência de modelos similares que possam surgir de processos de formação semelhante.

Portanto, a partir desse estudo não se procura fatos que comprovem a existência do gerente caboclo nas Secretarias de Estado analisadas. Toma-se como base que Minas Gerais passou por um processo de implementação de um modelo de administração gerencial, no qual, possivelmente, existem estruturas mescladas fruto desse momento de transição vivenciado no Estado a partir de 2003, que podem influenciar na inter-relação existente entre o gerente de projetos e o escritório de projetos da SEPLAG.

Logo, algumas teorias podem ser usadas como base para esta análise de relacionamento entre o gerente e a SEPLAG. Uma das teorias usadas é embasada principalmente na assimetria informacional, que pode existir entre o gerente e o escritório de projetos da SEPLAG, que é a Teoria da Agência. A outra fundamentação teórica é pautada no estudo de Crozier (1963) sobre a existência e as implicações do poder instaurado dentro das organizações. Essas duas bases foram utilizadas como ponto de partida para aprofundar as discussões acerca da inter-relação entre os principais atores envolvidos na gestão de projetos. Logo, essas fontes teóricas tiveram seu estudo aprofundado, conforme a seção a seguir.

#### 4 TEORIA "PRINCIPAL-AGENT" E O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Nesta seção será analisada a relação dos indivíduos dentro das organizações, o que envolve a sua capacidade de cooperação e negociação dentro do ambiente institucional. Primeiro serão apresentadas as principais características da Teoria da Agência, tendo como referência os autores Przeworski (2006) e Jensen e Meckling (2008). Depois serão traçados os aspectos do poder nas organizações a luz dos conceitos de Crozier (1963). Isso, com o intuito de apresentar teorias que se referem à temática do estudo, a fim de compreender a atuação dos gerentes dentro do ambiente organizacional.

Seja em um mercado ou simples relação contratual, explícita ou implícita, em que os diferentes atores ou indivíduos têm acesso a informações diversas, firma-se uma relação *principal-agent* (PRZEWORSKI, 2006).

Os *agents* dispõem de certas informações que os "principais" não observam diretamente: os *agents* sabem o que os motiva, têm conhecimento privilegiado sobre suas capacidades e podem ter a chance de observar as coisas que os *principals* não podem ver. Executam inclusive algumas ações que, pelo menos em parte, são feitas sem o conhecimento do principal. Em termos genéricos, portanto, o problema que o "principal" tem de enfrentar é o seguinte: como induzir o *agent* a agir em seu interesse (dele, principal), respeitando ao mesmo tempo a restrição à participação – isto é, oferecendo ao *agent* a renda (ou o benefício) da próxima melhor oportunidade –, e a restrição de "compatibilidade do incentivo", isto é, permitindo ao agente que atue também em nome dos seus próprios interesses (PRZEWORSKI, 2006, p 45).

Segundo Jensen e Meckling (2008) a teoria da agência é "um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o(s) principal(is)) emprega uma outra pessoa (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente" (JENSEN e MACKLING, 2008, p.89).

Segundo Sampaio, (2007), o modelo "*principal-agent*" pode ser usado para análise de problemas com informação assimétrica. O "principal" contrata um "*agent*" para realizar uma tarefa e o "*agent*" dispõe de uma vantagem de informação sobre seu tipo, suas ações ou ambiente. O problema surge quando, por exemplo, um dos atores envolvidos (*agent*) possui mais informações que outro ator (principal) sobre o mercado ou contexto inserido. Logo, caso o "*agent*" possua amplo acesso às informações ela pode oferecer infinitas possibilidades de contrato, ou seja, cobrar diferentes taxas de comercialização para diferentes tipos de atores "principais" que irão aceitar ou não, conforme o custo de

oportunidade, ou seja, conforme a análise de que vale a pena ou não ter um maior grau de esforço (SAMPAIO, 2007).

Um dos desdobramentos desse problema de assimetria informacional, destacado, anteriormente, por Sampaio (2007), é ressaltado por Martinez (1998), quando afirma que um dos principais problemas que podem surgir da relação "*principal x agente*" é o fato de o "agente" passar a adotar uma postura oportunista frente ao papel do "principal" em vista de aumentar a sua própria satisfação, ou seja, o "agente" adota ações para minimizar os seus riscos e maximizar a sua satisfação pessoal.

Diante desse cenário, ainda segundo Martinez (1998), existem desafios para o "principal" identificar comportamentos e ações do "agente". Daí a necessidade de tentar prever incertezas e antecipar comportamentos. Nesse sentido, quatro problemas são considerados os principais nessa inter-relação de agenciamento:

- i) Problemas na Criação: como estruturar uma relação principal agente, que mediante um contrato eficiente assegure que as atitudes do agente sejam em prol dos interesses do principal. Preocupação crítica volta-se a engenharia desses contratos, visando encontrar uma compensação para o agente diretamente associada ao resultado do principal. [...]
- ii) Problemas do Controle: encontrar mecanismos que monitorem e acompanhem o desempenho do agente, visando resguardar que os interesses do principal estão sendo seguidos e que efetivamente as melhores ações estão sendo realizadas, evitando a existência de informações e ações ocultas. [...]
- iii) Problemas do Desempenho: estar mensurando o desempenho do agente, e criando mecanismos para verificar o esforço implementado pelo agente. [...]
- iv) Problemas da Conclusão: encontrar a melhor maneira para que ocorra o rompimento da relação entre o principal e agente de modo harmonioso, evitando riscos de potenciais confrontos em momentos posteriores entre o agente e o principal [...] (MARTINEZ, 1998, p.5).

Pode-se notar que todos os problemas giram em torno da ideia de controle. São formas diferentes pelas quais o "principal" pretende estabelecer certas formas de domínio, previsão ou suposição do comportamento do "agente".

Se ambas as partes da relação forem maximizadoras de utilidade, há boas razões para acreditar que o agente nem sempre agirá de acordo com os interesses do principal. O principal pode limitar as divergências referentes aos seus interesses por meio da aplicação de incentivos adequados para o agente e incorrendo em custos de monitoramento visando a limitar as atividades irregulares do agente (JENSEN e MECKLING, 2008, p.89).

Ainda segundo Jensen e Meckling (2008), é esperado que todo esse esforço em busca de controle produza custos que podem ser financeiros ou não. O importante é que mesmo não sendo um custo financeiro ele gera desgaste nessa inter-relação e alguém terá de arcar com ele (JENSEN e MECKLING, 2008).

Alguns autores classificam esses custos existentes nas relações “*principal-agent*”, sendo que uma dessas classificações é a feita por Jensen e Meckling (1976) em trecho retirado da obra de Martinez (1998). Essa listagem analisa três aspectos:

- i) Despesas de monitoramento são todos aqueles gastos incorridos pelo Principal, visando avaliar e restringir o comportamento do Agente àquelas ações que atendem melhor o interesse do Principal. Entre esses custos poder-se-ia citar os gastos com auditoria, com a montagem de sistemas de informações e outros custos diretos ao qual a empresa deve arcar para evitar uma postura oportunista do agente.
- ii) Despesas com Cobertura de Seguros são aqueles gastos incorridos pela firma para criar mecanismos de seguro do Principal quanto a qualquer atitude oportunista por parte do Agente.
- iii) Perdas Residuais (*residual loss*): são todos os demais custos que não estão associados aos itens anteriores. Representando, em muitas vezes a mais importante categoria de custos. Dentro deste item podem encontrar aqueles custos (ônus) para o principal, assumidos por uma atitude ou decisão do agente, contrária aos interesses do principal. A priori são de difícil mensuração, mais certamente não podem ser desprezados (JENSEN e MECKLING, 1976 *apud* MARTINEZ, 1998, p.7).

Segundo Jensen e Meckling (2008), o "principal" irá financiar as ações do "agente" para que ele mantenha o controle sobre o mesmo de forma a assegurar que o "agente" não tome decisões que prejudique ou deixe de beneficiar o "principal". No entanto, como foi citado anteriormente, "é em geral impossível para o principal ou o agente manter a relação de agência a um custo zero para assegurar que o agente tomará decisões de nível ótimo do ponto de vista do principal" (JENSEN e MECKLING, 2008, p.89).

Na maioria das relações de agência, o principal e o agente incorrerão em custos positivos de monitoramento e de concessão de garantias contratuais (tanto não pecuniários quanto pecuniários) e, além disso, haverá algum nível de divergência entre as decisões do agente e as decisões que maximizariam o bem-estar do principal. O equivalente monetário da redução do bem-estar vivenciada pelo principal devido a essa divergência também representa um custo da relação de agência e nos referimos a este último custo como “custo residual” (JENSEN e MECKLING, 2008, p.89).

Os problemas de agenciamento, que inclui esse o jogo de comportamentos e transferências de custos para a maximização de satisfação e bem-estar, são relativamente amplos e estão presentes em diversos tipos de organizações e instituições, inclusive em órgãos públicos (JENSEN e MECKLING, 2008). “Os custos de agência surgem em qualquer situação que

envolva esforço cooperativo [...] por parte de duas ou mais pessoas, mesmo se não houver uma relação principal-agente claramente definida” (JENSEN e MECKLING, 2008, p.89). Logo, o setor público trás consigo as suas peculiaridades, dentre elas a convivência em um ambiente altamente burocratizado, onde pode existir relação de agência, mesmo que não seja claramente definida.

No entanto, a relação de agenciamento é uma teoria e como tal não é capaz de explicar todas as condicionantes do relacionamento entre indivíduos, principalmente quando se trata de modelos organizacionais. Segundo Crozier (1963), um conjunto de variáveis influi no funcionamento das organizações burocráticas, sendo que dentre os principais fatores se encontram as relações de poder.

Para Crozier (1963) as relações de poder se referem às relações entre os indivíduos e seus semelhantes em seu cotidiano, não se restringindo a uma ação em específico, mas tratando-se de aspectos e atitudes que são manipulados e até que ponto são influenciados. O modelo burocrático, enquanto medida de implementação, visava diminuir a dependência entre os indivíduos por meio da instauração de normas e regras (CROZIER, 1963). Ainda segundo Crozier (1963), assim, pretendia-se acabar com as relações de poder dentro das organizações através de regulamentação e racionalização das relações humanas. No entanto, nem mesmo um sistema com tanto rigor e regulamentado por tantas regras, como o sistema burocrático, é capaz de extinguir as relações de poder, uma vez que elas irão se desenvolver paralelas às regiões de incerteza. Ou seja, ao redor das maneiras formais de poder, instituídas dentro da estrutura burocrática, irão surgir estruturas informais de poder advindas das incertezas e das negociações provenientes das relações entre os indivíduos da organização (CROZIER, 1963).

Crozier (1963) afirma que existem dois tipos de poder concebidos a partir da ação humana: o poder de perito e o poder hierárquico funcional. O poder de perito resulta da capacidade do indivíduo controlar incertezas e envolve a sua capacidade de negociação bem como a forma em que se detém conhecimento racionalizado referente a determinado assunto que afeta a organização. Já o poder hierárquico funcional surge a partir da hierarquia da organização e será condicionada pelo cargo que o indivíduo ocupa, sendo que, conforme a situação, pode se sobrepor ao poder de perito (CROZIER, 1963).

Para Crozier (1963), ao analisar o fenômeno burocrático, os membros das organizações não se comportam como engrenagens de uma grande máquina, eles também são dotados de

liberdade assim como seus superiores. Sendo que as ações dos níveis hierárquicos mais acima impactam nos sentimentos dos seus subordinados, isso faz com que as chefias procurem diminuir os níveis de discricionariedade organizacionais e tornar os processos o mais previsíveis possível. Logo “[...] o poder de A [chefia] sobre B [subordinado] depende da previsibilidade do comportamento de B para A, e da incerteza em que B se encontra no tocante ao comportamento de A [...]” (CROZIER, 1963, p.234).

Os subordinados fazem o possível para aumentar a sua discricionariedade, diversificando o seu leque de escolhas isso eleva o seu poder de barganha, o que não agrada aos seus superiores que necessitarão de maior recompensa para obter a sua cooperação (CROZIER, 1963). O mesmo ocorre por parte dos superiores que tentam instituir novas regras ou reforçar normas existentes para manter seu poder dentro da instituição (CROZIER, 1963). Isso, também, pode ocorrer entre os gerentes e a Secretaria de Planejamento e Gestão, pois existe esse jogo de poder que é natural da relação institucional existente, sendo que cada um dos lados tenta defender seus interesses, mesmo que esses devam ser os mesmos, mas nem sempre são.

Por ambos os lados se trapaceia, ou pelo menos é usada uma dupla intenção. Oficialmente são exigidas regras e é feito todo o possível para obrigar a outra parte a cumpri-las. Porém, ao mesmo tempo, cada um luta para preservar sua própria área de liberdade e negocia secretamente com o adversário, de acordo a essas mesmas regras cuja aplicação e desenvolvimento é exigido (CROZIER, 1963, p.237).

Para Crozier (1963), o bom funcionamento das organizações depende da capacidade de conciliar as formas de poder formal e poder informal, de maneira a traçar uma diretriz que solucione os conflitos entre os indivíduos e ao mesmo tempo leve ao alcance dos objetivos organizacionais.

Os indivíduos na organização agem para manter a sua atuação através da articulação entre os companheiros de trabalho e/ou grupos internos. Essa atuação se dá na forma de conservar a convivência dos grupos dentro da instituição, garantir os privilégios, e preservar o reconhecimento de se ter uma atuação eficiente mantendo relações estáveis entre os indivíduos (CROZIER, 1963).

Portanto, com base nas análises teóricas desta seção, pode-se sintetizar que a Teoria da Agência possibilita uma reflexão acerca desse jogo de informações, como, por exemplo, ocorre na administração pública, mesmo quando não há um contrato comercial e relações "*principal x agent*" claramente definidos. Além disso, existem questões referentes às

relações de poder entre os indivíduos de uma organização, que englobam aspectos das atividades cotidianas desempenhadas pelos indivíduos dentro da organização, que estão relacionadas aos níveis de cooperação, de comprometimento, do arranjo institucional, dos instrumentos metodológicos, entre outras coisas, conforme aprofundado e evidenciado no estudo de caso apresentado logo após a proposta metodológica.

## 5 METODOLOGIA

A pesquisa realizada neste trabalho foi qualitativa de caráter exploratório. As pesquisas qualitativas representam um conjunto de adaptações e filtragem de percepções e opiniões acerca de um fenômeno. Segundo Godoy (1995), nesse tipo de pesquisa as informações são obtidas diretamente do ambiente e o pesquisador é o ponto chave responsável por refinar e interpretar as informações. A pesquisa qualitativa também se caracteriza por ater-se aos processos, às pessoas e aos fenômenos permitindo a construção pelo pesquisador de um quadro teórico conforme as informações são examinadas (GODOY, 1995).

Dessa forma, pretende-se desenvolver, explorar e analisar o relacionamento dos gerentes de projetos com o escritório central da SEPLAG e obter informações sobre questões que influenciam no gerenciamento dos projetos, além de características e percepções em torno desse tema. Isso, com a finalidade de aprofundar ao máximo nas relações de gerenciamento justificando o caráter exploratório da pesquisa (HAIR JR., 2005).

Foram escolhidas quatro técnicas para a obtenção e consolidação das informações pertinentes nesse estudo de caso, são elas: a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa de campo e o estudo de caso.

A pesquisa documental consistiu na análise de documentos antes de receberem qualquer tratamento, ou seja, direto em sua origem (MARCONI e LAKATOS, 2012). Nesse estudo, a análise ocorreu, principalmente, acerca da legislação estadual, referente à estrutura, organização e competências dos órgãos da Administração Pública do Estado de Minas Gerais e manuais de gerenciamento elaborados pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

A pesquisa bibliográfica, que é a pesquisa por fontes secundárias que já tiveram divulgação pública (MARCONI e LAKATOS, 2012), serviu como base para o estudo, tendo como foco os mais diversos tipos de trabalhos acadêmicos que abordam o tema em estudo, ou seja, artigos, monografias, textos e livros que falam da assimetria de informações, das relações de poder nas organizações, da formação do perfil do gerente, da administração pública de Minas Gerais, do escritório de projetos, do gerenciamento de projetos, entre outros assuntos pertinentes.

A pesquisa de campo, se refere a realização das entrevistas semiestruturadas. Esse tipo de entrevista recebe essa nomenclatura devido à sua estrutura, que adota um modelo básico, como um manual, mas permite certa liberdade para a ampliação da entrevista que pode passar a englobar pontos diversos, até mesmo questões inesperadas, a fim de aumentar e melhorar as descobertas (HAIR JR., 2005). Isso com o objetivo de obter maior entendimento sobre o tema, partindo do pressuposto de que o assunto pode ser amplo e de difícil filtragem das informações. Nesse modelo de pesquisa é definido um conjunto de questões para servir como roteiro, mas o entrevistador pode desenvolver o tema e expandir a direção da entrevista, para obter a completude dos informações que podem ser exploradas (MARCONI e LAKATOS, 2012). É importante destacar que o uso desse tipo de metodologia exige perspicácia do entrevistador, que deve ter bastante entendimento do assunto e saber lidar com situações adversas, para não comprometer o resultado da pesquisa, pois as questões do roteiro servem apenas como um guia (MARCONI e LAKATOS, 2012).

E por último, o estudo de caso, que foi feito com os gerentes dos projetos estratégicos de três Secretarias do Estado de Minas Gerais, como observações relevantes para obter as informações necessárias para exploração do tema. Sendo esses órgãos: Secretaria de Estado de Meio Ambiente - SEMAD, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional, Política Urbana e Gestão Metropolitana - SEDRU e Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas - SETOP. Essas Secretarias foram escolhidas com base em uma pré-análise onde se constatou que os gerentes possuem experiência em gestão de projetos e possibilitariam uma ampla exploração do tema, pela variedade dos projetos de cada órgão e diversidade no perfil dos gerentes (MINAS GERAIS, 2013). Além disso, esses projetos possuem grande relevância estratégica tanto pela magnitude dos recursos que envolvem quanto pelo caráter de inovação e complexidade.

As entrevistas foram analisadas a partir de sua transcrição e relativização do seu conteúdo entre os entrevistados e em consonância com o arcabouço teórico desenvolvido. Através dessa análise de conteúdo, as hipóteses formadas são submetidas a uma análise sistemática confirmando a sua validade ou não, dessa forma inferências obtidas a partir dos vestígios, informações e fenômenos analisados permitem uma interpretação das situações observadas (BARDIN, 2011).

Cabe ressaltar que foram entrevistados oito gerentes de projetos "estratégicos" dos onze projetos estratégicos que tinham previsão de permanecer na carteira estratégica de 2015 para os órgãos estudados, sendo que não foi possível realizar entrevista com os onze

gerentes devido à problemas externos. Dentre os entrevistados quatro eram da SEMAD, dois gerentes da SEDRU e os outros dois da SETOP. Ainda cabe ressaltar que os gerentes entrevistados ocupavam cargos diversificados dentro da instituição desde a execução de funções dentro das AGEIS ou empreendedor público até chefe de gabinete e presidência de entidade pública. Os mesmos foram identificados, de forma aleatória, como entrevistados A, B, C, D, E, F, G e H. As entrevistas foram realizadas nos dois últimos meses do mandato (2010/2014) do antigo Governo de Minas Gerais, o que caracteriza o período de elaboração desse trabalho como uma fase de transição vivida no Estado. Portanto, algumas Unidades Administrativas podem ter atribuições e nomenclaturas alteradas, mas para fins acadêmicos isso não gerou impacto negativo, uma vez que essas alterações não transformam e nem fazem parte do escopo do estudo, mesmo assim, todas as questões a esse respeito foram devidamente abordadas e explicadas ao longo do trabalho.

As entrevistas foram registradas por meio de gravações no celular com a autorização dos entrevistados e armazenadas em arquivo pessoal, com total sigilo dos dados pessoais. O roteiro das entrevistas possui sete perguntas diretas, mas abertas para desdobramentos conforme o andamento da entrevista. Essas perguntas foram divididas em cinco eixos temáticos: qualidade da informação, repasse, domínio, estratégia e melhorias. O roteiro de entrevista que foi dirigido aos gerentes de projetos entrevistados pode ser consultado no “APENDICE A” deste trabalho.

Além disso, vale ressaltar que no decorrer do processo de construção do trabalho, a exploração das informações buscou identificar os aspectos relevantes, conforme a proposta metodológica adotada, não sendo feita uma divisão clara entre os órgãos. Isso considerando que as características dos gerentes são o foco desse trabalho, fazendo-se desnecessário estabelecer uma relação homogênea entre Secretarias de Estado, mas sim analisar o comportamento do indivíduo (gerente) dentro de sua peculiaridade e especificidade.

E, por fim, este estudo analisou somente o perfil dos gerentes dos órgãos estaduais acima citados, sendo extremamente relevante no sentido de chamar a atenção para a temática estudada, mas não se caracterizando como uma abordagem representativa em que se possa extrair inferências generalizadas para outros gerentes, sejam eles da administração pública mineira ou não.

## **6 O ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo será feita uma análise das informações obtidas em entrevistas realizadas com gerentes de projetos do Governo Estadual, bem como um paralelo com o estudo teórico abordado ao longo do trabalho. Com isso, pretende-se realizar uma abordagem das dimensões consideradas importantes ao se analisar a atuação dos gerentes em conjunto com os demais atores envolvidos no gerenciamento dos projetos.

A primeira dimensão estuda as estratégias defensivas dos gerentes de projetos, ou seja, analisa os aspectos comportamentais da função gerente. A segunda dimensão analisada foi a qualidade da informação que o gerente possui e a propriedade com que ele repassa essas informações para os demais atores envolvidos na gestão do projeto. E por fim, serão elencadas as principais propostas segundo a ótica dos entrevistados. Conforme apresentado no decorrer do capítulo.

### **6.1 Estratégias defensivas dos gerentes**

O gerente de projeto estratégico exerce uma função complexa em um contexto multifacetado. Logo o seu papel como gerente de projetos envolve a coordenação de um contexto articulável composto por uma rede de pessoas e instituições, devendo fazer uso de todas as suas capacidades e habilidades gerenciais, para isso o gerente deve possuir uma visão do todo, exercer autoridade e ter a capacidade de fazer acontecer, além de ser capaz de integrar todos os recursos necessários para a execução do projeto, ou seja, é desejável que o gerente de projetos desenvolva sua habilidade de coordenação, proatividade, liderança, comunicação e gerência, de forma a garantir a boa execução do projeto e o cumprimento das diretrizes e normas no âmbito de cada projeto estratégico (MINAS GERAIS, 2014).

As tarefas exercidas pelos gerentes de projetos estratégicos podem ser muito variadas, até mesmo pela complexidade e diversidade dos projetos, outro fator que pode influenciar é a fase de execução em que o projeto se encontra e o arranjo institucional que engloba e suporta o projeto. Apesar dessas diferenciações pode-se traçar um perfil básico das atribuições do gerente (MINAS GERAIS, 2014):

- Planejar e estruturar o Projeto, definir os responsáveis pelos Subprojetos e articular-se com todos os agentes envolvidos, associando recursos e integrando competências;

- Apoiar e orientar os responsáveis pela execução dos Subprojetos, internos e externos, visando o cumprimento de metas, à eliminação de problemas e à verificação da qualidade dos produtos das ações realizadas;
- Avaliar Riscos e identificar problemas à implantação do Projeto, em cooperação com os responsáveis pela execução, e propor as medidas preventivas e corretivas;
- Participar da análise de consistência do Projeto, na busca pelo alinhamento com as estratégias do Governo, pelo atendimento à metodologia e coerência no planejamento e gestão;
- Conduzir a execução do Projeto dentro dos requisitos de qualidade, custo e prazo para o alcance dos resultados planejados;
- Analisar permanentemente a evolução de marcos críticos do Projeto e reportar sua situação atual à equipe do GERAES: o Os marcos críticos em atraso; o Os marcos críticos com dificuldades; e o Os marcos críticos a vencer nas próximas semanas; [...] (MINAS GERAIS, 2014, p.11).

Pode-se perceber que, por meio da descrição feita acima, espera-se uma atuação ampla do gerente. O questionamento fica a cargo de se saber como atender a tantas expectativas. Em 2013 a Assessoria de Melhoria da Gestão - AMG da Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo de Minas Gerais fez um levantamento do perfil de praticamente todos os gerentes dos projetos do Estado. Esse levantamento foi feito por meio de uma pesquisa interna e não teve os seus dados divulgados para preservar a identidade dos entrevistados, mas a seguir serão apresentados alguns desses resultados de forma anônima.

Quanto a formação acadêmica, todos eram graduados em nível superior, a maioria em administração ou direito, sendo, que, 84% eram pós graduados e 69% tinham especialização em temáticas relacionadas ao seu projeto (MINAS GERAIS, 2013).

Quanto ao tempo de serviço, 51% dos entrevistado possuíam 10 anos ou mais de serviço público. Todavia, existia um grande índice de rotatividade no cargo de gerente (MINAS GERAIS, 2013).

No que se refere à remuneração, o menor salário pago para um gerente era de R\$ 2.310,00, e o mais alto de R\$ 20.238,63, com a média de R\$ 9.304,47 (MINAS GERAIS, 2013).

Quanto ao cargo ocupado, foi feita uma divisão entre administração pública direta e indireta. Na administração pública direta, 23% dos entrevistados ocupavam cargos de Empreendedor Público, 21% superintendentes e 14% ocupavam o cargo de diretor. Já no nível organizacional, 38% dos gerentes encontravam-se no nível tático, 23% em nível estratégico e 14% no nível operacional. Na administração pública indireta, 46% ocupavam o cargo de presidente (diretor geral) ou vice-presidente (vice-diretor geral), sendo que 84% dos gerentes encontravam-se no nível organizacional estratégico (MINAS GERAIS, 2013).

No que se refere à disponibilidade e tempo de dedicação ao projeto, 88% dos entrevistados desempenhavam outras atividades: 54% estavam envolvidos em atividades inerentes aos cargos de chefia; 23% atuavam em outros projetos ou processos; 11% exerciam atividades de assessoria a diretores; e, por fim, 8% eram membros de Conselhos e Comissões. Além disso, tem-se que 40% dos gerentes dedicavam apenas 0% ou 25% do seu tempo ao projeto. Fazendo, novamente, uma distinção entre administração pública direta e indireta percebe-se que gerentes da administração indireta dedicavam muito menos tempo ao projeto, ou seja, 38% dos gerentes afirmavam dedicar 0% do seu tempo ao projeto, enquanto que apenas 7% dos gerentes da administração direta afirmavam dedicar 0% do tempo ao projeto (MINAS GERAIS, 2013).

Quanto a autonomia, 42% dos gerentes afirmaram não possuir autonomia em sua atuação na gestão do projeto, sendo que 54% apontaram dependência em relação a outros atores técnicos ou políticos e 28% se referiram a dependência de questões financeiras (MINAS GERAIS, 2013).

O perfil do gerente é variado, conforme pode ser visto nos dados da pesquisa interna realizada pela Assessoria de Melhoria da Gestão - AMG da SEPLAG, percebe-se que, assim como o perfil idealizado do gerente é amplo e diversificado, os perfis dos gerentes, na realidade, também podem ser muito diferentes, até mesmo, porque não existe um método ou critério específico para a sua escolha.

A implantação do modelo de administração pública gerencial para substituir o modelo burocrático, já instaurado, lida com essas adversidades referentes aos perfis dos indivíduos, assim como qualquer outro modelo lidaria com as questões histórico-sociais presentes na sociedade.

Um dos desdobramentos dessa diversidade de perfis existentes, bem como da diversidade do ambiente e dos demais atores envolvidos na gestão dos projetos é que o gerente pode passar a adotar medidas adversas para se precaver de alguns empecilhos ou simplesmente para executar as suas atividades cotidianas, o que implica em uma responsabilização centrada no indivíduo (JUNQUILHO, 2010).

O modelo de gerenciamento de projetos mineiro possui uma ótica que foca na relação entre "agente" e "principal" em quase tudo e por isso criou diversas instâncias de regramento e

responsabilização na tentativa de reduzir os problemas de agenciamento. Isso pode ser representado pela valorização e ampliação de instâncias de controle e nos mecanismos de responsabilização característicos de sistemas burocratizados, que pode ser ilustrado pela responsabilidade centrada na figura do gerente de projetos.

Conforme a fala abaixo, do entrevistado G, pode-se notar onde está o ponto focal da responsabilidade, no tocante ao gerenciamento dos projetos:

O ponto focal da culpa é o gerente. Por exemplo, se o projeto não está indo bem a culpa é do gerente, mas, às vezes, o gerente consegue trabalhar isso melhor com a equipe. É claro que para receber tanto os louros quanto o ônus é o gerente que está lá. Então, se o projeto está com "carinha" verde no sistema: é o gerente que está indo bem. [...] aqui nós conseguimos trabalhar isso muito bem com a nossa equipe. Porque não é um gerente que está fazendo um projeto andar bem, ou não andar bem, é a equipe. O gerente é um instrumento para repassar as informações do andamento do projeto, [...] é a equipe que faz o projeto. O gerente é uma figura (ENTREVISTADO G).

Percebe-se na fala acima que, apesar do modelo de gerenciamento trazer o gerente como foco da responsabilização, existe uma imagem internalizada, percebida na fala do próprio gerente entrevistado, que a equipe exerce um papel fundamental no bom ou mau andamento do projeto. Segundo Oliveira (2015) uma das principais funções do gerente de projeto é a integração e motivação da sua equipe de trabalho sendo que o apoio da equipe é fundamental para levar em frente um projeto da magnitude dos executados pelo Estado de Minas Gerais.

Essa responsabilização centralizada, presente no modelo de gerenciamento de Minas Gerais, fruto da necessidade inerente de responsabilização e controle, pode gerar uma tensão sobre o gerente, pois ele se responsabiliza por algo que não depende somente dele e é nesse ponto que ganha destaque seu papel de gestor. Dessa forma, na percepção dos entrevistados essa responsabilização é positiva no sentido de que o gerente sabe que deve ser atuante e que deverá prestar contas das suas decisões e ações, principalmente caso algo não ocorra conforme o previsto, conforme a fala do entrevistado E:

O gerente acaba por ter uma responsabilidade pessoal de uma coisa que é coletiva, mas que você fica identificado como o responsável por gerenciar. Isso tem um ganho que é aquela história de que "cachorro que tem dois donos morre de fome". Então a gente acaba resolvendo (ENTREVISTADO E).

Percebe-se que o entrevistado G, ao falar do aspecto geral do papel do gerente, adota uma postura mais direta e afirma que o gerente é o ponto focal da culpa, mas ao tratar da sua própria gestão ele adota uma postura mais conservadora, onde existe uma responsabilização coletiva com a equipe. Por outro lado o entrevistado E ressalta o aspecto positivo da responsabilização do gerente, sendo que o fato do gerente ser o responsável faz com que ele resolva o problema.

Já, segundo o entrevistado C, o lado negativo da alta responsabilização do gerente se acentua em alguns casos, principalmente, quando a gestão do projeto envolve outros órgãos e entidades vinculadas, o que é muito comum em projetos que possuem execução de obras. Nesses casos o gerente fica alocado no órgão com posição mais “distante”, ou seja, sem ter contato direto com a execução do projeto, conforme o trecho abaixo:

Um grande problema é que o fluxo de informações desse projeto fica muito centralizado na entidade executora, que não é a nossa Secretaria, então se cria muitas instâncias de controle. [...] foi um erro na alocação do gerente, pois ele se torna muito mais um canal de informação do que gerente de fato. Ele deveria estar mais perto da execução (ENTREVISTADO C).

O próprio entrevistado C assume que foi um erro ele ter sido designado gerente do projeto. O ideal seria que o gerente fosse alguém mais próximo da execução do projeto, ou seja, alguém da unidade executora, que nesse caso é uma entidade do Estado de Minas Gerais. Logo, percebe-se que esses mecanismos de responsabilização aparecem como uma proposta para reduzir os problemas de assimetria informacional e controlar as relações de poder dentro das organizações. No entanto, paralelamente à essas instâncias de responsabilidade continuam a existir relações de controle que surgem às margens das fontes formais de poder, provenientes das regiões de incerteza e das negociações entre os indivíduos, que a implementação de normas e regramentos não é capaz de extinguir, ou seja, o gerente, como ponto focal da responsabilidade, irá atuar de maneira a resolver os problemas e atender às suas necessidades reduzindo seus riscos e fazendo uso de todo o seu poder de barganha frente às oportunidades que observar. O resultado disso é o maior engessamento da engrenagem pública e um gerente híbrido com características múltiplas típicas do gerente "caboclo".

A falta de compreensão e despreparo por parte de SEPLAG, como escritório central de projetos, também pode prejudicar o gerenciamento do projeto, conforme a fala abaixo do entrevistado G.

A falta de compreensão do objetivo do projeto [...] dificulta o acompanhamento. Acaba que a SEPLAG, mesmo que ela tenha setorialistas para poder acompanhar determinadas áreas, são áreas muito específicas, as pessoas que estão lá, geralmente são pessoas formadas em gestão pública, administração e gestão de projetos. Elas não têm o conhecimento específico da Secretaria e da política pública (ENTREVISTADO G).

Esse fenômeno descrito pelo entrevistado G, em que os setorialistas da SEPLAG, responsáveis por acompanhar os projetos estratégicos, não dominam a temática da política pública executada da mesma forma que as outras Secretarias é uma das principais causas da assimetria de informação existente entre esses dois atores. Segundo Martinez (1998) esse tipo de situação permite que o "agente", nesse caso o representante da Secretaria (onde está o gerente), passe a adotar uma postura oportunista diante do "principal", nesse caso o setorialista da SEPLAG (do escritório central de gestão de projetos), de modo a aumentar a sua satisfação pessoal diminuindo seu desgaste e os riscos das suas ações. O fato dos membros do escritório central de projetos não dominarem o assunto colocado em discussão nas reuniões, na pactuação de metas e na construção dos cronogramas, faz com que nem sempre as decisões tomadas e acordadas sejam as melhores para a sociedade e sim para alguns atores envolvidos na gestão do projeto. Nesse sentido, a contrapartida a essa existência de assimetria informacional é a ampliação dos mecanismos de controle, o que engessa ainda mais os processos organizacionais e tende a aumentar, ainda mais, esse "jogo de enganação".

Esse fenômeno de verdades e mentiras e de negociações e incertezas se agrava quando se trata de um projeto que envolve vários órgãos ou entidades vinculadas, alguns casos são marcados pela gestão do projeto estar na Secretaria e a execução ficar em outra entidade. Isso diminui a capacidade de ação do gerente, eleva os níveis de assimetria informacional e aumenta a demanda por instrumentos capazes de auxiliar na gestão interna da equipe e de coordenar as suas ações com demais órgãos e entidades do Estado de Minas Gerais.

A assimetria de informação não é algo exclusivo do gerenciamento de projetos. Ela surge quando os "agents" detém controle sobre certas informações que não são percebidas de forma direta pelo "principal", ou seja, os "agentes" possuem informações privilegiadas que lhes fornece certa margem de ação sobre assuntos que o "principal" pode, até mesmo, não conhecer (PRZEWORSKI, 2006).

Qualquer processo em que você cobra e é cobrado existe a questão da assimetria de informação. Então, na hora que você vai construir o cronograma do seu projeto, se você sabe como vai ser cobrado e por que

vai ser cobrado,  **você faz seu cronograma e pactua as suas entregas de uma forma diferente do que se você não sabe**. Então, as vezes, coloca-se uma meta física que por você conhecer do assunto.  **Você consegue na hora de entregar falar que cumpriu, ou não, mudando um pouco a descrição do que ela é**. Existe algumas coisas relacionadas a você ter *know-how* do assunto e quem está gerenciando o projeto não ter o *know-how*. Se o gerente entende de **gerenciamento de projetos ele consegue esconder e vice e versa**. Então existe algumas cobranças, que o pessoal do escritório faz, que se você não entende do projeto você assume compromissos que lá na frente você vai ver que você pactuou errado. Isso não é por ser gerenciamento de projetos é pela assimetria de informação existente (ENTREVISTADO E, grifo nosso).

Como visto no trecho citado acima, a assimetria de informações gerada pela dinâmica “*agent x principal*” afeta o projeto não apenas internamente. Esse desvio existe também na relação entre o gerente e a SEPLAG, na qual, normalmente, o gerente se caracteriza com o “*agent*” e a SEPLAG como o “*principal*”. O gerente de projetos possui informações da política pública, rotina do gerenciamento e da execução do projeto que a SEPLAG, por estar mais distante desse dia a dia, não tem conhecimento. Deste modo, o gerente (agente) usa esta assimetria de informação por meio de estratégias defensivas em relação ao controle do escritório de projetos conforme os grifos do trecho citado anteriormente. Nota-se que o jogo de informações é grande e a pactuação de conteúdo e dos prazos das entregas pode ficar comprometido, porque o “*agente*” consegue esconder certas informações que são de seu conhecimento e a própria relação de responsabilização faz com que ele as use a seu favor. Foram percebidos dois desvios nessa forma de relação que normalmente ocorre, conforme descrito acima: a primeira é referente à questão financeira e a segunda trata dos projetos inter-setoriais que envolvem outros órgãos ou entidades vinculadas na execução do projeto.

Quando se trata do aspecto financeiro a situação é, de certa forma, invertida, pois a SEPLAG possui informação privilegiada a esse respeito. Pode-se notar isso na fala do entrevistado D, logo abaixo:

A SEPLAG não me repassa todas as informações que ela possui. A parte financeira, então, é um fiasco total. Vou te dar um exemplo: a gente teve que pagar perícia de desapropriação. O juiz nos dá 48 horas para fazer esse pagamento, mas até a SEPLAG liberar esse dinheiro já passou duas, três semanas ou mais [...] quando chega na fase de desapropriação mesmo, que envolve milhões aí você pode esquecer. Vira uma novela (ENTREVISTADO D).

Percebe-se que a SEPLAG, na tentativa de gerar assimetria informacional a seu favor, trata as informações financeiras como uma peça de barganha a fim de aumentar sua capacidade de negociação e esconder as suas possíveis falhas. Por outro lado, esse comportamento do

"principal" (SEPLAG) pode acabar por reforçar as estratégias defensivas dos gerentes (agentes).

A segunda particularidade ocorre quando existem projetos inter-setoriais sendo que a figura do gerente fica localizada no órgão com mais afinidade com o assunto das intervenções do projeto e parte da execução é compartilhada com outros órgãos ou entidades vinculadas, o que é muito comum quando o projeto envolve a realização de alguma obra de infraestrutura. Nesses casos, o "agente" se torna esse outro órgão ou entidade vinculada e o gerente do projeto torna-se o "principal".

Mesmo nesses dois casos tratados à parte percebe-se a influência da assimetria informacional nos relacionamentos entre os atores envolvidos na gestão do projeto onde existe apenas uma mudança na perspectiva ou o ator envolvido, mas as relações são similares. Logo, como um parâmetro geral deste cenário, em que o gerente se vê pressionado por atribuições que não dependem somente da sua ação, ele adota medidas para tentar se resguardar, de forma a minimizar os casos em que é prejudicado pela assimetria de informação, como pode ser percebido na fala do entrevistado B.

Eu tento me defender, com certeza. O tempo inteiro. Eu, por exemplo, oficializo tudo [...]. Até mesmo, porque se chegar lá na frente e me perguntarem: por que você tirou esse subprojeto? Foi uma definição da instituição (ENTREVISTADO B).

O relato acima demonstra uma cadeia de estratégias defensivas na qual o gerente de projeto se sente pressionado e carece de mecanismos para se defender. Segundo Crozier (1963) é comum dos membros da organização tentarem manter um espaço de liberdade para si. Esse espaço de liberdade inclui determinado grau de discricionariedade em sua ação enquanto indivíduo, o que inclui o uso de estratégias defensivas, como a necessidade de oficializar tudo. Esse comportamento trás para si maior liberdade individual e maior garantia sobre suas ações. No entanto, enquanto organização, isso implica em mais regras maior controle e um aumento do engessamento institucional.

O resultado disso é que todos os lados tentam se "defender", dentro das normas legais, da forma como podem. Isso produz um ambiente, que já tente a ser burocrático, ainda mais amarrado, o que pode prejudicar a fluidez do projeto.

A partir das entrevistas pode-se destacar algumas das estratégias defensivas adotadas pelo gerente (agente) em contraponto com as implicações e estratégias adotadas pela SEPLAG

(principal), respectivamente: 1) o gerente definir prazos maiores que os realmente necessários no cronograma do projeto e metas físicas subestimadas; a SEPLAG tentar minimizar os efeitos do baixo conhecimento sobre o andamento do projeto, uma vez que existe o sentimento de que ela não detém o controle de todas as informações; 2) criação de novos mecanismos de controle por parte dos gerentes; A SEPLAG também atua na tentativa de instituir novos mecanismos de controle, a fim de tentar reduzir a assimetria de informações; 3) para ambos os lados existe um excesso de formalismo na comunicação entre os atores do projeto ; 4) o gerente não repassar para a SEPLAG todas as informações disponíveis, por não enxergá-la como parceira; A SEPLAG não possuir as informações necessárias e ficar a mercê no tocante a determinados assuntos e, 5) o gerente realizar uma gestão orçamentária defensiva; A SEPLAG não repassar a verdadeira situação financeira do projeto ou usar sua informação sobre as finanças como moeda de troca.

Como foi visto nesta seção o repasse de informações é uma estratégia defensiva, utilizada, de certa forma, como um poder de barganha pelos dois lados, ou seja, tanto pelos gerentes quanto pelo escritório de projetos da SEPLAG, por isso o próximo item irá aprofundar nesse assunto.

## **6.2 Qualidade e repasse da informação**

As Secretarias de Estado, pelo menos em teoria, deveriam seguir as técnicas de gerenciamento adotadas pelo escritório central de gestão de projetos. No entanto, a adoção de metodologias e técnicas de gerenciamento não significa, necessariamente, que a gestão dos projetos está sendo feita de maneira adequada. Segundo o entrevistado E, ainda há muito para se avançar, em diversos aspectos, principalmente com relação à gestão da qualidade, gestão de recursos humanos e na gestão dos custos, conforme pode-se notar em sua fala ao relatar a atuação dos próprios gerentes:

O que a gente faz de gerenciamento de projetos, se formos tomar o parâmetro das melhores práticas, nós fazemos uma fração dele. A gente não faz todas as competências do gerenciamento de projetos. Ainda falta avançar nos aspectos da análise de qualidade, RH, custos, etc. Tem um monte de coisa que não fazemos dentro da metodologia. Temos uma fração limitada que é basicamente escopo, tempo e começar a tentar incluir a questão de riscos do projeto (ENTREVISTADO E).

Assim como o entrevistado E, a maioria dos entrevistados afirmaram que, apesar de existir uma ótima metodologia de gestão de projetos na administração pública do Estado de Minas Gerais, muitas vezes, mesmo com empenho para implementar a metodologia, não se

consegue fazer isso, porque esse é um ponto que ainda não foi amadurecido em alguns aspectos, como a gestão de riscos e oportunidades, ainda não faz parte da rotina da instituição. Segundo Junquilha (2010) esses são traços inerentes ao gerente "caboclo" que acabam por dificultar a implementação e o amadurecimento dessas novas práticas metodológicas. O gerente "caboclo" se equilibra nos preceitos formais e nas questões do dia a dia buscando apoio nas práticas institucionalizadas ao longo do tempo dentro das organizações como o personalismo e o famoso "jeitinho brasileiro", assim, evitando mudanças bruscas na sua rotina.

Por meio das entrevistas realizadas foram percebidas algumas questões que afetam a qualidade das informações produzidas e repassadas pelos gerentes de projetos.

Um primeiro aspecto refere-se aos desvios existentes na escolha do próprio gerente de projetos, uma vez que, na metodologia adotada pelo governo estadual, não existe um procedimento ou perfil específico definindo quais as características necessárias a uma pessoa, para que ela se torne um gerente de projetos.

Hoje, muito gerente é nominal. Tem o nome de gerente de projeto e não é gerente de projeto. Não senta pra acompanhar o projeto e não sabe o que está acontecendo (ENTREVISTADO A).

A partir da análise desse trecho citado acima, pode-se notar, com a visão do entrevistado A, que existem gerentes que não conseguem acompanhar tudo que está acontecendo com o projeto sob sua responsabilidade. O chamado pelo entrevistado de "gerente nominal" seria um gerente que apesar de ser nomeado gerente não atua como tal, o que, provavelmente, ocasiona em problemas na qualidade e no repasse das informações do projeto.

Ainda segundo o entrevistado A, alguns órgãos do Estado de Minas Gerais possuem a visão de que é necessário preparar melhor os gerentes e escolher as pessoas certas para gerir o projeto, mesmo que isso não seja a regra, percebe-se um processo de conscientização a esse respeito, conforme a fala abaixo:

Nós aprimoramos muito em relação ao que era antes de 2012, principalmente depois do surgimento da AGEI. [...] antes o gerente era o secretário ou o presidente do órgão. Aí a gente trouxe a visão de que o gerente devia ser alguém abaixo, que estivesse no dia a dia do projeto junto com as equipes. O gerente deveria gerenciar todas as informações do projeto como, por exemplo, o orçamento e não receber as informações prontas como era feito, afinal esse é o papel do presidente. [...] A gente ainda vê uma dificuldade de delegar melhor isso. Acaba que, às vezes, não

fica no presidente, mas ainda está em um chefe de gabinete (ENTREVISTADO A).

É importante ressaltar que dos oito gerentes entrevistados dois ocupavam, também, cargos de chefia. Apesar de existir um consenso entre a maioria dos entrevistados de que o gerente de projetos não deve ser alguém sobrecarregado por outras atribuições, na prática o que se percebe é que nem sempre isso é observado. No entanto, existe um *trade off*, no qual, não necessariamente, ser chefe significa ter menos tempo.

Apesar dessa perspectiva de mudança, na qualificação do perfil do gerente, a produção e repasse de informações também esbarram em questões hierárquicas e/ou políticas existentes, principalmente em organizações com características burocráticas ainda muito fortes, com é o caso das Secretarias de Estado de Minas Gerais. Segundo Crozier (1963), as relações hierárquicas dentro de uma organização pautam um tipo de poder caracterizado como hierárquico funcional, que varia conforme o cargo que o indivíduo ocupa. Segundo o autor, mesmo com a existência de normas e regras, cada indivíduo da organização possui liberdade, inclusive os subordinados.

Dessa forma, por vezes, a posição hierárquica que o gerente ocupa perante os demais indivíduos da organização, pode acabar limitando as ações do gerente a ponto de não se tomar a ação mais efetiva para o projeto ou para o atendimento da sociedade, mas para atender algum outro interesse, como pode ser observado nas falas abaixo:

[...] a instituição tem diretor, diretor geral, chefe de gabinete, etc. Eles são hierarquicamente superiores a minha pessoa. Então, às vezes, uma definição tomada por eles pesa muito mais do que a minha, como gerente de projeto (ENTREVISTADO B).

Quando falamos de obra de infraestrutura, o gerenciamento de projetos acaba ficando um pouco ameaçado, porque as decisões nem sempre levam em consideração a qualidade da informação. Elas possuem uma série de fatores políticos que apresentam muito mais força. Então a gente acaba tendo um trabalho um pouco limitado (ENTREVISTADO C).

Um exemplo do problema apontado logo acima, ocorre quando um gerente também detém outra atribuição, que lhe exige muito empenho e dedicação, quase exclusiva, são os casos de gerentes que ocupam cargos de presidente de uma entidade, Secretário de um órgão ou Chefe de Gabinete, pode ser traduzido nas seguintes falas:

Eu tenho um braço direito que fica mais próximo da execução do projeto que é quem acompanha o projeto mais de perto e me repassa as informações mais importantes (ENTREVISTADO F).

Eu tenho uma assessora que conhece o projeto estratégico a muito tempo. Ela me auxilia na gestão do projeto e nas reuniões com a equipe e com a AGEI (ENTREVISTADO G).

Um problema dessa questão é que podem passar a existir gerentes que não executam todas as suas funções de gerente. Apesar de se pensar que ter uma pessoa para auxiliar na gestão do projeto possa ser comum, é importante ressaltar que a existência desse braço direito ou assessor onipresente só foi percebida, nas entrevistas realizadas, quando o gerente possuía um cargo hierárquico elevado. Além disso, é comum o próprio gerente, com posição hierárquica mais alta, assumir um excesso de atribuições, como pode ser visto nas falas a seguir:

O gerente de projetos é sobrecarregado com as suas atribuições de gerente e as suas responsabilidades do dia a dia. Com certeza isso é um grande gargalo (ENTREVISTADO G).

[...] você como gerente de projetos fica no meio desse fogo cruzado entre as suas atividades do dia a dia e o gerenciamento do projeto [...] (ENTREVISTADO B).

O gerente fica sobrecarregado se a Secretaria escolher mal o gerente. Não se pode escolher um gerente despreparado e sobrecarregado com outras atividades (ENTREVISTADO E).

Acontece, de fato, nesses casos, é que o gerente acaba delegando as suas atribuições para outras pessoas, que se tornam os responsáveis pela gestão do projeto. O que “a priori” não faz muito sentido, mas pode ser explicado pelo desvio da percepção da função do gerente. O que percebe-se é que a figura do gerente possui poder hierárquico funcional, conforme o conceito apresentado por Crozier (1963). Segundo o depoimento dos entrevistados a imagem de gerente transmite uma mensagem de representatividade e poder diante de um projeto que possui um *status* de grande importância. Logo, a posição de gerente em alguns casos é confundida como uma espécie de cargo que significa poder dentro da instituição, ao invés de uma ação de gestão e acompanhamento efetivo em busca da melhor execução do projeto.

No entanto, essa não é uma questão que surge de um momento para o outro, trata-se de uma formação gradativa da disfunção do papel do gerente de um processo de disputa por poder e jogos de informação que se origina num contexto de estruturação e formação histórica e socioinstitucional, de um conjunto de ações já existentes, ou seja, de um processo contínuo de formação das ações humanas (GIDDENS, 1989).

O resultado da congruência dos fatores apontados até então são gerentes despreparados ou sem disponibilidade para executar o seu papel como gerente. Como pode ser visto nas falas abaixo dos entrevistados E e A, em que percebe-se que existem gerentes de projetos despreparados e sobrecarregados.

Para quem conhece a metodologia de gerenciamento de projetos é tranquilo gerenciar, mas quando a pessoa chega crua, o negócio pode não fluir tão bem. [...] a SEPLAG não fornece treinamento para o gerente de projetos começar a executar a função. [...] o gerente fica sobrecarregado se a Secretaria o escolher mal. Não se pode escolher um gerente mal preparado e sobrecarregado com outras atividades (ENTREVISTADO E).

Ainda falta capacitação do gerente e quem está como gerente ser realmente a pessoa que deveria estar como gerente. [...] às vezes, um gerente, que a gente tem hoje, não tem tempo nem dedicação (ENTREVISTADO A).

Logicamente, a escolha de um gerente sem tempo e dedicação, ou o despreparo do mesmo, impacta na qualidade dos resultados e das informações produzidas durante a execução do projeto.

Um dos pontos abordados acima, pelo entrevistado E, e também relatado nas entrevistas por outros gerentes, é a quantidade e a qualidade dos treinamentos. Indo mais além nessa discussão, pode-se questionar se o treinamento que é fornecido pela SEPLAG é suficiente e adequado, ou seja, capaz de atender às demandas. De acordo com os entrevistados os treinamentos parecem ser inadequados ou insuficientes. O fato é que independentemente da efetividade dos treinamentos oferecidos pela SEPLAG aos gerentes, o que se percebe, pelas entrevistas realizadas, é que existe demanda por um apoio maior da SEPLAG que não seja restrito à cobrança.

Nesse sentido, uma das críticas feitas à atuação da SEPLAG é que muitas vezes ela age pautada na cobrança quanto ao cumprimento de metas e no andamento, dentro do prazo, do cronograma do projeto, enquanto que outras questões ficam paralisadas a mercê de uma resposta que não é dada de maneira satisfatória, como pode ser percebido nas próximas três falas:

A comunicação com outros órgãos e entidades não é clara. Ela é confusa. Às vezes uma coisa fica parada [...] e você não fica sabendo que aquela autorização ou licitação foi autorizada, por exemplo. Isso gera um desgaste muito grande (ENTREVISTADO B).

A fala do entrevistado B, citada anteriormente, e o caráter de cobrança no desempenho da atuação SEPLAG, podem ser confirmados pela fala do entrevistado D, logo abaixo:

A atuação da SEPLAG é fraca. Faz o monitoramento, acompanhamento e mais nada. Ela devia trabalhar em parceria com a Secretaria e não ficar basicamente na cobrança. É preciso agir em conjunto (ENTREVISTADO D).

O mesmo pode ser visto na fala de outros entrevistados. Reforçando essa ideia a título de exemplificação e reafirmação segue a fala do entrevistado H:

Existe um distanciamento ainda das Secretarias para com a SEPLAG, porque ainda existe muito aquela visão de que ao invés de monitorar a SEPLAG age muito como fiscalizador (ENTREVISTADO H).

Essa situação agrava quando se analisa alguns fatores que envolvem a coordenação do arranjo institucional e os instrumentos de controle da rotina de monitoramento dos projetos estratégicos. Conforme foi apresentado no capítulo 2 e segundo Oliveira (2015), uma das instituições que compõe esse arranjo organizacional, entre a SEPLAG e os demais órgãos do Estado, são as Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação – AGEIs e um dos instrumentos de comunicação e controle existentes, na gestão dos projetos estratégicos, são as reuniões de *Status Report*.

Observando-se o arranjo institucional e os mecanismos de controle e comunicação, descritos no parágrafo anterior, se percebeu, no decorrer das entrevistas, que as reuniões de *Status Report* e as AGEIs podem contribuir, de maneira positiva e/ou negativa, para a qualidade e o repasse das informações entre os gerentes de projetos e a SEPLAG. Além desses dois fatores, notou-se um terceiro complicador que trata da centralização e retenção das informações. Os dois primeiros pontos identificados e esse terceiro, e último, aspecto serão abordados de forma mais detalhada a seguir. Esses fatores descritos acima podem ser vistos como desafios do dia a dia da gestão dos projetos, os quais as atividades organizacionais estão sujeitas.

O primeiro canal de comunicação a ser analisado serão as reuniões de *Status Report*. Essas reuniões ocorriam no início de todo mês e reuniam os representantes dos principais atores envolvidos na execução e gestão do projeto, incluindo os membros da SEPLAG, que eram os responsáveis por conduzir essas reuniões (OLIVEIRA, 2015).

A reunião de *Status* é produtiva. Pois já prepara as informações que mais cedo ou mais tarde serão solicitadas. É uma espécie de tratamento *vip* das informações. E isso é um mérito do NCGERAES (ENTREVISTADO E).

No entanto, apesar do viés de produtividade dessas reuniões, para discussão e tratamento de informações pertinentes, elas sofreram desgaste com o tempo e passaram a produzir resultados diferentes do esperado, conforme o relato da maioria dos entrevistados.

As reuniões de *Status* deveriam servir para identificar os principais gargalos, como uma forma de trabalho conjunto no acompanhamento do projeto, bem como para dar uma noção geral do andamento das ações colocando cada ator a par das atividades desempenhadas pelo outro (OLIVEIRA, 2015).

No entanto, como pode ser visto na fala do entrevistado H, tais reuniões passaram a ser vistas de forma negativa, taxada, muitas vezes, como uma reunião maçante e improdutiva.

As reuniões de *Status*, hoje, não possuem cunho produtivo, na minha opinião. Falam que é um acompanhamento através das reuniões, mas esse acompanhamento realmente não existe. É uma reunião de informação e informar o sistema mesmo informa. [...] precisamos de ajuda e discussão sobre os assuntos (ENTREVISTADO H).

A maioria dos entrevistados apresentou uma visão bem parecida com a do entrevistado H. Uma síntese das falas da maioria dos outros gerentes é que com o decorrer do tempo as reuniões de *Status* passaram a ser rotineiras e realizadas, de certa forma, por obrigação e não por necessidade. As reuniões tornaram-se, basicamente, uma atualização dos cronogramas no *MS Project*, perdendo seu objetivo inicial, porque existia uma baixa capacidade dos envolvidos em discutir e decidir sobre assuntos importantes e, em alguns casos, quando uma questão era debatida e chegava-se em uma proposta ela esbarrava em uma questão política ou financeira, o que acabava por desmotivar os envolvidos.

Conforme as falas dos entrevistados, com a perda do seu caráter de identificação de gargalos e busca conjunta por soluções, os órgãos e entidades passaram a procurar outros caminhos para solucionar seus problemas, recorrendo a instâncias superiores, e minimizando o papel da SEPLAG a um cumprimento *pro forma*, no que se refere às reuniões de *Status Report*. Tal impressão é reforçada pela fala do entrevistado B, abaixo:

As reuniões de Status são pouco proveitosas. Porque são muitas questões básicas de metas, atividade e cumprimento. Senta ali passa o cronograma: cumpriu? Não cumpriu? (ENTREVISTADO B).

Pode-se perceber que os gerentes esperam maiores desdobramentos das reuniões de *Status Report* e que os dados ali analisados sejam discutidos e a partir dessa discussão o gerente receba um auxílio, conforme a fala do entrevistado C.

As reuniões tem baixa efetividade, com um papel muito mais de acompanhamento e com poucos desdobramentos tomados a partir dela (ENTREVISTADO C).

Um dos principais desdobramentos das reuniões de *Status* e, ao mesmo tempo, um dos pontos mais críticos dessa relação entre o gerente e a SEPLAG está na questão financeira. Nos primórdios do escritório de projetos, os programas estruturadores possuíam recursos financeiros garantidos, ou seja, recursos com prioridade diante de outras demandas ao longo da execução do projeto. Isso dava certo poder de manobra à SEPLAG, que é a responsável pela liberação das cotas do projeto.

No entanto, conforme a fala abaixo do entrevistado C, este privilégio financeiro, dos programas estruturadores, deixou de existir e o auxílio da SEPLAG na liberação das cotas deixou de ser significativo, uma vez que, mesmo com o intermédio do escritório central de gestão de projetos algumas cotas não eram liberadas.

O escritório de projetos possui baixo empoderamento. A parte que garantia maior empoderamento para ele, que era a questão orçamentária, onde ele tinha uma legitimidade maior para atuar, atualmente não tem tido grande êxito na liberação das cotas, até pelo contexto orçamentário do Estado (ENTREVISTADO C).

Conforme Oliveira (2015), a perda de legitimidade do escritório de projetos, no que se refere à alocação orçamentária, se deu pela difusão das instâncias decisórias, presente nos últimos quatro anos no governo de Minas Gerais, para satisfazer os interesses de bases aliadas e garantir a governabilidade. “No contexto em que o poder não é centralizado, as regras de decisão não são claras e a SEPLAG passa a não mais deter o controle sobre a fonte de alocação de recursos (...)” (OLIVEIRA, 2015, p.179).

Nota-se que a tentativa de instituir regimentos e obrigações, presente na realização das reuniões de *Status Report*, como um mecanismo de controle, aumenta o grau de engessamento e disputas por poder entre o gerente e a SEPLAG, isso acaba dificultando um processo de debate e solução conjunta dos problemas.

O Segundo mecanismo de comunicação é ligado ao arranjo institucional que são as denominadas Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação – AGEIs. Elas também são importantes na relação entre os gerentes de projetos e a SEPLAG. As AGEIs funcionam como escritórios setoriais, que, dentre outras coisas, são responsáveis pela gestão dos projetos nos respectivos órgãos em que atuam (SANTOS, OLIVEIRA e SILVEIRA, 2013).

No entanto, sua atuação deve ir além. Pelo fato da AGEI estar mais próxima do órgão, tanto fisicamente quanto no desenvolvimento das atividades da gestão do projeto, o acompanhamento das ações fica mais simplificado. Segundo o entrevistado D, o relacionamento com a AGEI se dá de forma satisfatória enquanto a sua proximidade direta com a SEPLAG é baixa, como pode ser observado abaixo:

O nosso envolvimento com a SEPLAG é quase zero. A AGEI nos dá um suporte bacana. Sempre ajudando no que é possível (ENTREVISTADO D).

O entrevistado H, assim como a maioria dos entrevistados, reconhece a importância do papel das AGEIs. Conforme o trecho abaixo:

A AGEI é muito importante como canal de comunicação entre Secretaria e a SEPLAG, porque elas estão mais próximas da gente e estão mais abertas para nos auxiliar do que a SEPLAG (ENTREVISTADO H).

Percebe-se pelas falas acima dos entrevistados D e H que a relação das Secretarias com a AGEI ocorre de maneira mais singular do que a troca de informações com a própria SEPLAG. Logo, para o escritório central de projetos pode ser mais fácil comunicar-se diretamente com as AGEIs, para obter as informações pertinentes do projeto. Isso pode acabar por distanciar, ainda mais, a SEPLAG das demais Secretarias de Estado, além de ir criando novas instâncias de controle.

Nos casos em que existem vários órgãos e entidades vinculadas envolvidos na gestão do projeto, como foi apresentado na seção 6.1 por meio da fala do entrevistado C, é demandado ainda mais apoio e envolvimento das AGEIs, que, serão responsáveis por aglutinar a maior parte das informações vindas dos órgãos e entidades envolvidos e por repassá-la para a SEPLAG.

O que se percebe é que vão sendo criadas instâncias de controle a fim de diminuir os níveis de discricionariedade dos atores e reduzir os índices de incertezas existentes. No entanto, esse tipo de medida aumenta o engessamento normativo dentro da instituição e cria mecanismos de negociação paralelos a esse regramento existente, o que eleva a assimetria de informação dentro da organização. O resultado disso, como pode ser visto no caso da AGEI, é que passa a existir diversos níveis de regulação com setores responsáveis pelo controle do controle.

Por fim, o terceiro e último complicador da qualidade e do repasse das informações, que foi percebido durante as entrevistas, está relacionado com a gestão do conhecimento e diz respeito à centralização das informações nas pessoas e não na instituição. A retenção de informação, por uma pessoa específica, se constitui normalmente de maneira despercebida, ou seja, no pleno exercício das suas atividades cotidianas o indivíduo acaba por adquirir conhecimentos sobre determinado assunto ou até mesmo informações privilegiadas. Tal fenômeno pode resultar em negociações ou disputas de poder, conforme Crozier (1963). Seria o tipo de poder concebido pela ação humana, classificado como poder de perito, que é o fruto da capacidade do indivíduo controlar expectativas e incertezas conforme o conhecimento racionalizado que possui sobre os assuntos pertinentes à organização (CROZIER, 1963).

Existem dois outros fatores que dizem respeito à centralização e retenção de informações em indivíduos e não na organização.

O primeiro é a rotatividade dos atores envolvidos na gestão do projeto. A fragilidade dos mecanismos de comunicação e o acúmulo das informações nos indivíduos fazem com que tanto a SEPLAG quanto os demais órgãos do Estado sofram com a perda de informações, conforme o depoimento dos entrevistados D e A, logo abaixo:

Um grande problema do projeto é a rotatividade na equipe. Para você ter ideia, normalmente, quem cuida do gerenciamento de projetos sou eu, mas eu tinha um colega que também trabalhava com isso. Depois ele saiu, entrou uma menina, aí ela saiu também. Já estamos na terceira pessoa que entra do zero. Isso gera um grande problema de continuidade. Perdemos muita coisa que foi construída (ENTREVISTADO D).

O problema do acompanhamento da SEPLAG é que são poucas pessoas para muitos projetos [...] além da alta rotatividade nos membros da SEPLAG. (...) a informação, que uma pessoa sabia, quando ela sai se perde. Temos que contar a história do projeto tudo de novo [...] a pessoa não consegue absorver toda a informação. [...] às vezes, antes da pessoa entender todo o projeto essa pessoa já mudou novamente (ENTREVISTADO A).

O segundo fator é a interpretação de que as informações do projeto é algo seu e não algo público. É claro que existem situações em que as informações são sigilosas, mas aqui aborda-se a utilização de informações como forma de poder dentro da instituição.

Infelizmente, nos órgãos públicos, as informações ficam muito para a pessoa. A pessoa acha que a informação é um certo tipo de poder. Ela acha que a informação é dela e não faz o devido repasse. Não tem essa clareza para a gente, se o projeto está andando. Acaba é que em muitos casos só

chega ao nosso ouvido se o projeto está ou não está atendendo (ENTREVISTADO B).

A fala acima, do entrevistado B, realça a presença do personalismo nos órgãos públicos, assim como foi apresentado no capítulo 3.1 por meio do estudo das "raízes brasileiras" de Holanda (1995), o personalismo como uma herança brasileira.

Conclui-se nesta seção que tanto o gerente quanto a SEPLAG tentam se apoiar em normatizações e práticas institucionalizadas, como a apropriação personalista do "público" fazendo-se valer de artimanhas para evitar mudanças e garantir seus interesses particulares. Nesse cenário, o que não faltam são tentativas de controle mútuo que estão presentes na rotina do gerenciamento dos projetos. O uso das reuniões de *Status Report*, como forma de controlar as ações dos gerentes, e o aumento do controle por meio de novas instâncias, como a AGEI, só faz aumentar a quantidade de normas, regras e níveis de responsabilização.

Portanto, conforme a abordagem teórica desenvolvida, isso acaba aumentando o grau de engessamento e as disputas de poder dentro da organização, fatores que emergem paralelamente às fontes de controles formais, que já existem e que vão sendo criadas. Isso estimula as disputas e negociações dentro da organização, como se fosse um círculo vicioso, no qual a SEPLAG tenta aumentar seu controle e o gerente passa a aflorar o seu perfil cada vez mais híbrido e dividido entre burocrata e novo gerente, mesclados com "jeitinho" brasileiro personalista de ser.

### **6.3 Principais propostas**

Com base nas entrevistas foram percebidas diversas propostas para a melhoria no gerenciamento dos projetos. Dentre essas propostas estão incluídas questões que englobam a melhoria da inter-relação entre o gerente e a SEPLAG, bem como questões que envolvem a rotina da gestão dos projetos.

No entanto, o que se percebe é que as questões levantadas pelos entrevistados são um tanto quanto prescritivas e não atacam a principal fonte dos problemas diagnosticados, como o excessivo número de mecanismos de controle e o conseqüente engessamento das relações dentro da organização o que aumenta os índices de assimetria informacional e eleva as disputas de poder dentro da organização. A seguir serão apresentadas as propostas de melhoria de acordo com a perspectiva dos entrevistados.

Identificam-se aqui três principais aspectos de melhoria no gerenciamento dos projetos dos órgãos estudados: a) o aprimoramento da inter-relação entre o gerente do projeto, a SEPLAG e os demais órgãos e entidades vinculados à execução do projeto; b) melhorar a atuação do escritório central de gestão de projetos; e c) refinar a atuação e o desempenho do gerente do projeto.

O primeiro aspecto a ser analisado é a melhoria das inter-relações entre os atores envolvidos no projeto, principalmente, quando existem muitos órgãos e entidades vinculados a este. Como foi citado anteriormente na seção 6.2, pelo entrevistado C, um grande fluxo de informações fica preso nas áreas executoras e os demais atores ficam sem essas informações. Logo, é necessário articular melhor em instrumentos que facilitem esse fluxo de informações de caráter conjunto, conforme a fala abaixo do entrevistado B:

Quando o Estado começar a conversar e a trabalhar junto a gente vai conseguir ações e resultados muito mais macros do que essas ações "pequeninhas" que a gente tem [...] é muito bacana de ver. As Secretarias conversando. [...] a atuação da SEPLAG podia ser muito além do acompanhamento de metas, de vir aqui e saber se cumpriu ou se não cumpriu. Eu acho que um trabalho estratégico, muito maior, poderia ser feito, ia ser muito mais legal, uma coisa muito mais dinâmica de acontecer, porque aí você sensibiliza todo mundo e todos se responsabilizam por aquilo. Quando os resultados começam a aparecer as pessoas se empolgam. [...] A SEPLAG que tem essas informações na mão, porque eu não sei o que a Secretaria de Agricultura está planejando, eu não sei o que a Secretaria de Educação está planejando, por exemplo. A SEPLAG sabe. Ela sabe o que todas as Secretarias estão planejando. Porque então não alinhar o pensamento das Secretarias? (ENTREVISTADO B).

Percebe-se que é necessário repensar a forma de trabalhar intersetorialmente, sendo que a SEPLAG possui um papel importantíssimo nesse ponto, como apontado pelo entrevistado B. A melhoria das inter-relações entre os atores envolvidos no projeto deve começar na fase de planejamento, deve-se gastar mais tempo com essa fase, pois isso envolve debater mais as ideias antes de pactuá-las, ir ouvir e dar peso aos apontamentos os atores próximos à execução, realizar diagnósticos com o público alvo para definir melhor as causas de problemas que devem ser combatidos.

A segunda linha de melhorias seria no aprimoramento da atuação do escritório central de gestão de projetos. Como foi discutido anteriormente na seção 6.2, representado na fala do entrevistado E, uma grande crítica dos gerentes ao escritório de projetos está relacionada com o monitoramento focado basicamente em questões como prazos e metas, necessitando avançar muito em questões como análise de riscos, gestão de custos e qualidade.

Outro aspecto importante a ser melhorado, na atuação do escritório central de gestão de projetos, são as reuniões de *Status*. A percepção da necessidade do aprimoramento das reuniões de *Status* é praticamente um consenso entre os entrevistados. O entrevistado A, por sua vez, apresenta a sua proposta para o avanço na produtividade nessas reuniões:

As reuniões de *Status* mensais para os atores internos e externos é um pouco maçante. Como a atualização é feita semanalmente [...] a gente está sempre ligando e acompanhando. Acaba que a reunião vira mais um respaldo para a SEPLAG, do que um elemento para a equipe funcionar. Então, eu mesma, como gerente, faço a reunião com a SEPLAG, para provê-la da informação. Faço eu mesma para não ter que levar a equipe inteira. Não tem sentido levar toda a equipe [...] se eles já estão me passando essa informação e eu já faço o registro no sistema. O que a gente faz é uma reunião de alinhamento de toda a equipe com todos do projeto, inclusive das vinculadas, com um prazo maior de 4 em 4 meses. Onde cada um mostra o resultado do trabalho para o grupo. Porque eu mesma, às vezes, já sei. Isso é para as pessoas interagirem e pensarem ações em conjunto principalmente quando se trata de órgãos e entidades distintos que possuem ou podem possuir trabalhos em comum. Então, aí a gente achou mais útil fazer isso, ao invés de fazer as reuniões de *Status* que reunia todo mundo e ficava: isso foi concluído? Isso não foi concluído? Isso daí eles fazem comigo direto. Eles não precisam ir a uma reunião. O que a gente acha mais interessante é fazer uma reunião maior com uma periodicidade mais longa, pra não ficar maçante, e fazer a reunião mensal de meia hora só pra atualizar cronograma. [...] nessa reunião mais longa, cada um tem um tempo maior para apresentar o seu trabalho e para conhecer o trabalho do outro (ENTREVISTADO A).

Essa proposta pode ser resumida na simplificação da reunião mensal em uma tarefa mais simples com o gerente do projeto apenas para o repasse das informações e algum acerto pontual a ser tratado diretamente com o gerente. Uma reunião com mais integrantes seria realizada com uma periodicidade maior, onde cada participante do projeto poderia apresentar seu trabalho e todos ficariam a par de todo o andamento do projeto, o que, muitas vezes, não ocorre devido à diversidade de atores vinculados ao mesmo projeto. O ponto forte dessa proposta está na simplificação das reuniões, com uma periodicidade mais adequada e trazendo, apenas, os temas necessários e as pessoas certas para essas discussões.

Outro ponto muito discutido na melhoria da atuação da SEPLAG é o papel das AGEIs. Já foi apresentado nesse trabalho, pelas falas dos entrevistados, a importância das AGEIs como um escritório setorial e o quanto elas auxiliam na gestão.

No entanto, como pode ser observado abaixo, na citação do entrevistado A, existe uma sensação de que a AGEI e o NCGERAES são responsáveis por atividades semelhantes.

[...] depois que criaram as AGEIs, perdeu-se, um pouco, o sentido do NCGERAES do jeito que ele é hoje ou descentraliza ou centraliza. Não tem como [...] estão funcionando duas estruturas em paralelo, muito similares. [...] está só aumentando os caminhos do fluxo de informações. Ou deixa as AGEIs fazerem isso [...] ou deixa só o NCGERAES e acaba com as AGEIs.(ENTREVISTADO A).

Outra sugestão, um pouco menos radical, em torno deste assunto, foi apresentada pelo entrevistado C, na qual ele relata a importância dos escritórios setoriais, não como é feito pelas AGEIs, mas como escritórios especializados em áreas definidas, que cuidariam da gestão dos projetos. Já o escritório central da SEPLAG atuaria como um canal de difusão das metodologias de gestão, conforme destacado abaixo:

[...] a criação de escritórios de projetos setoriais, como por exemplo, sistemas de transportes, sistema de educação, etc. Uma formatação que funcionou em 2010, pela Assessoria de Gerência de Projetos, e o NCGERAES ficar mais como um escritório metodológico (ENTREVISTADO C).

Dessa forma, de acordo com a perspectiva dos entrevistados, os papéis da AGEI e do escritório central de projetos precisam ser revistos de forma a evitar a duplicidade de ações, que acarreta na perda de legitimidade de um ou de outro. Conforme a fala da maioria dos gerentes, o caminho parece ser deixar a AGEI agir setorialmente e o escritório central da SEPLAG legitimá-la como seu canal para comunicação com o gerente de projeto.

Ainda no âmbito da atuação do escritório central, um dos pontos mais abordados durante as entrevistas foi a percepção que os órgãos possuem sobre a SEPLAG, como focada na “cobrança”. Isso é exemplificado pela fala do entrevistado D:

A SEPLAG precisa trabalhar em parceria com a Secretaria. Não ficar, basicamente, na cobrança. Ela devia agir em conjunto com a gente e ajudar [...] (ENTREVISTADO D).

Aqui nota-se uma visão negativa do Gerente com relação à SEPLAG, que prejudica o próprio projeto, uma vez que para atuar da melhor forma a SEPLAG precisa estar munida de informações não podendo haver resistência por parte do gerente.

Analisando as atribuições do escritório de projetos, percebe-se que o mesmo atua efetivamente como um facilitador para o projeto, pois auxilia metodológica e tecnicamente no planejamento contribuindo para uma melhor atuação intersetorial, mune a alta direção da SEPLAG de informações para decisões, principalmente quanto à alocação do orçamento e

definição da carteira de projetos. Apesar disso sobressai a visão negativa, devido ao destaque dado ao monitoramento em detrimento da fase de planejamento.

Dessa forma, já percebe-se a importância da SEPLAG atuar de forma mais colaborativa junto aos órgãos, fomentando a intersetorialidade, buscando soluções para os problemas e prestando apoio e auxílio aos órgãos buscando garantir uma atuação mais conjunta e menos pautada no controle.

O terceiro e último aspecto, apresentado pelos entrevistados, para aprimorar a gestão dos projetos, refere-se às propostas em torno de melhorar a atuação do gerente. Um ponto importante, quando esse assunto é tratado, é a melhor capacitação do mesmo. O gerente deve conhecer as metodologias e ter domínio, também, sobre a temática abordada pelo projeto. Como foi citado anteriormente na seção 6.2, ilustrado pelas falas dos entrevistados A e E, ainda faltam treinamentos efetivos para os gerentes, que ainda são sobrecarregados em alguns casos.

Conforme sugerido pelos entrevistados, uma proposta trataria de um ponto fundamental que seria a criação de um método para a definição de um gerente de projeto, baseado em um perfil desejável. Aqui se propõe a escolha do gerente com base em sua capacitação e sua preparação para exercer tal função.

Gerentes possuem perfis diversificados (MINAS GERAIS, 2013), inclusive, existem versões híbridas do gerente, como, por exemplo, o gerente "caboclo", sempre dando um jeito de contornar as situações mais adversas e reunindo características do burocrata e do gerencialista (JUNQUILHO, 2004). Conforme foi percebido durante as entrevistas, alguns gerentes são mais participativos, ativos ou políticos, outros simplesmente tornam-se gerentes de um dia para o outro, mas a efetividade da política é exigida e, se os resultados esperados não são produzidos, a cobrança surge, mais cedo ou mais tarde, seja internamente, pela SEPLAG, ou partindo do próprio cidadão.

Portanto, nota-se que apesar das propostas serem pautadas no bom senso dos entrevistados e capazes de impactar no gerenciamento dos projetos podendo, inclusive, produzir resultados positivos, existe uma necessidade tão grande de controle, na vã tentativa de reduzir os níveis de incerteza dentro da organização, que as propostas seguem uma linha de aumento ou manutenção dos níveis de regramento, enquanto a melhor saída seria exatamente o oposto, visto que o controle não diminui as disputas, conflitos e

negociações dentro das organizações, conforme Crozier (1963), sendo que não foi percebido nenhuma proposta no sentido de reduzir o controle e a assimetria de informação nesse relacionamento entre gerente e SEPLAG.

Logo, as propostas dos entrevistados giram em torno de aspectos da rotina do gerenciamento que de, certa forma, iriam acabar engessando mais os mecanismos de gerenciamento, não se diferenciando de um modelo pautado no controle e nas disputas dentro da organização. Poderia ser mais efetiva a implementação de um trabalho cooperativo e colaborativo, entre os atores envolvidos na gestão do projeto, pautado em princípios a serem seguidos e sem fundamentar-se em regras, uma vez que qualquer conjunto de regramentos estabelecidos levaria ao problema recorrente.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme foi apresentado ao longo do trabalho, percebe-se que no modelo de gerenciamento de projetos adotado pelo Estado de Minas Gerais destaca-se, pelo menos, dois atores centrais, que são os gerentes dos projetos e a Secretaria de Planejamento e Gestão - SEPLAG, na figura do escritório central de projetos.

Os pontos mais relevantes desse estudo giram em torno das ações adotadas pelos gerentes, o que, conseqüentemente, impacta na sua atuação como gestor. Além disso, pode-se citar como ponto essencial deste trabalho a forma como se dá o relacionamento entre o gerente e a SEPLAG e a maneira como esses dois atores usam de diversos mecanismos a seu favor nas relações que englobam o gerenciamento do projeto.

Segundo Crozier (1963) esses mecanismos envolvem jogos ou negociações provenientes das relações de poder pautadas na divisão hierárquica, cargo ou posição que o indivíduo possui no Governo de Estado perante os demais; ou, do próprio conhecimento individual e específico que lhe permite controlar determinadas situações.

O fato é que na administração pública mineira, especificamente no estudo de caso realizado, percebe-se elevado nível de relações *principal x agent* e que as medidas tomadas pelos agentes do Governo, para minimizar os efeitos negativos da assimetria informacional, são fundamentadas na criação de novos mecanismos de controle. Pode-se notar isso, inclusive, através da análise das próprias propostas apresentadas pelos entrevistados, nas quais nenhuma ataca diretamente o problema da disputa por poder, tornando-se medidas prescritivas que mantêm ou criam instâncias de controle.

Quanto mais níveis de regramento são criados, maior é o engessamento da máquina pública, o que deveria resultar em menos disputas perante as fontes formais de poder existentes, mas paralelamente a esses mecanismos de regramento e responsabilização podem surgir fontes informais de poder advindas das negociações e disputas dentro da instituição o que impacta diretamente na inter-relação entre os gerentes e a SEPLAG.

Portanto, pode-se concluir que, tanto os gerentes quanto a SEPLAG, tendem a adotar medidas que ampliem sua discricionariedade e liberdade de ação. A SEPLAG (principal) atua de maneira a aumentar sua autonomia e capacidade de controle para minimizar suas

incertezas perante o gerente (agente), enquanto o gerente tenta se proteger da maneira como pode, limitando a capacidade de influência e poder da SEPLAG sobre si.

A solução para este impasse certamente não pode ser apresentada em um manual ou com a criação de mais normas e mecanismos de controle, conforme a diretriz das propostas apresentadas pelos gerentes na seção 6.3. Apesar de serem sugestões que fazem sentido e proporcionarem ideias para aprimorar o modelo de gestão atual, não combatem o problema inter-relacional existente entre os atores. Caso exista uma possível solução ela estaria em torno de princípios básicos que ampliariam ações conjuntas e colaborativas entre gerentes e a SEPLAG.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANASTASIA, Antônio Augusto. **Antecedentes e origem do Choque de Gestão**. [In]: VILHENA, Renata *et. all* (Org.). O Choque de Gestão em Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p.13 – 18.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, Luísa Cardoso. **Gerenciamento de riscos em projetos da Administração Pública – características, requisitos e possibilidades de melhoria para o Estado de Minas gerais**. 2008. 85f. Monografia (graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2008.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. 1996. Disponível em: <<http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2014.

CLARKE, J.; NEWMAN, J. **The managerial state**. Londres, 1997.

COSTA, Ana Cristina. **Escritório de Projetos: Transformando estratégias em resultados no estado de Minas Gerais**. 2008. 127f. Monografia (graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2008.

CROZIER, M. **O Fenômeno Burocrático**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1963.

DU GAY, P. **Making up managers: enterprise and the ethos of bureaucracy**. [In]: CLEGG, S.; PALMER, I. The politics of management knowledge. Londres, 1996.

FERLIE, E. et al. **The new public management in action**. Oxford: Oxford University, 1996.

FONSECA, Guilherme Parentoni Senra. **Modelo de Gerenciamento de projetos aplicado aos projetos estruturadores e associados – Um estudo comparativo**. 2010. 98f. Monografia (graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2010.

FURTADO, Rodrigo Guerra; LOPES, Poliana Cardoso; SANTOS, Diego Pessoa. **Evolução da estrutura de gerenciamento de projetos do Governo de Minas**. 2011. Disponível em: <[http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/gestao\\_pessoas\\_politicas\\_desenvolvimento/trilhas\\_do\\_desenvolvimento/Competencias\\_tecnicas/AGEIs/266%20%20PMI%20%20Evoluo%20da%20estrutura%20de%20gerenciamento%20de%20projetos%20do%20Governo%20de%20Minas.pdf](http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/gestao_pessoas_politicas_desenvolvimento/trilhas_do_desenvolvimento/Competencias_tecnicas/AGEIs/266%20%20PMI%20%20Evoluo%20da%20estrutura%20de%20gerenciamento%20de%20projetos%20do%20Governo%20de%20Minas.pdf)>. Acesso em: 11 mai. 2015.

GIDDENS, A. **A constituição da Sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, abr. 1995, v.35, n.2, p.57-63.

GREGO, Thiago Alexsander Costa. **O desafio de implementar a estratégia: Uma análise da utilização do gerenciamento de projetos como ferramenta de implementação da estratégia do Governo de Minas Gerais**. 2009. 131f. Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidades Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

GUIMARÃES, Tadeu Barreto; ALMEIDA, Bernardo de. **A gestão dos investimentos estratégicos**. [In]: Vilhena, Renata et. al. (org). O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas públicas para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2006.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOLANDA, S. **Raízes do Brasil**. 26. Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of Firm: managerial behavior, agency cost, and Ownership Structures. **Journal of Financial Economics**, New York, v. 3, n. 4, p.305-360, out. 1976.

JENSEN, M. C., MECKLING, W. H. Teoria da Firma: Comportamento dos Administradores, Custos de Agência e Estruturas de Propriedade. **RAE - Clássicos**, São Paulo, v. 48, n. 2, p.87-124, abr./jun. 2008.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Nem “burocrata” nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. 2002. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro v. 38, n. 1, p.137-56, jan./fev. 2004.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Ação Gerencial na Administração Pública: a re/produção de “raízes” brasileiras**. 334f. 2010. Tese de Doutorado em Administração, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINEZ, Antônio Lopo. **Agency Theory na Pesquisa Contábil**. Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD. Doutorando em Contabilidade e

Controladoria - FEA/USP. 1998. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-ccg-12.pdf>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

MINAS GERAIS. **Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011**. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte, 2011a. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LDL&num=180&comp=&ano=2011&texto=consolidado>>. Acesso em: 11 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 45.794, de 02 de dezembro de 2011**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Belo Horizonte, 2011b. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45794&comp=&ano=2011>>. Acesso em: 11 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Projeto Diagnóstico – Entrevistas com Gerentes de Projetos**. Pesquisa Interna da Assessoria de Melhoria da Gestão. Belo Horizonte, 2013.

\_\_\_\_\_. **Manual de Estruturação, Gerenciamento, Monitoramento e Avaliação de Projetos Estratégicos: Gestão para a Cidadania, PMDI 2011-2030, livro 4**. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <[http://www.planejamento.mg.gov.br/images/Cole%C3%A7%C3%A3o\\_Metodologias/Manual\\_04\\_Projetos\\_Estrat%C3%A9gicos.pdf](http://www.planejamento.mg.gov.br/images/Cole%C3%A7%C3%A3o_Metodologias/Manual_04_Projetos_Estrat%C3%A9gicos.pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 21.963 de março de 2015**. Altera a Lei Delegada nº 179, de 1º de janeiro de 2011, que dispõe sobre a organização básica e a estrutura da Administração Pública do Poder Executivo do Estado, e a Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011, que dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=21693&ano=2015&tipo=LEI>>. Acesso em: 11 mai. 2015.

SAMPAIO, Luciano Menezes Bezerra. Modelo Principal-Agente para contratos entre pequenos produtores e empresa exportadora de manga no Rio Grande do Norte. 2007. **Revista de Economia e Sociologia Rural - RER**, Rio de Janeiro, v. 45, n.04, p.879-898, out./dez. 2007.

SANTOS, Diego P.; OLIVEIRA, Kamila P.; SILVEIRA, Mauro C. Coordenação e Alinhamento entre escritórios de projetos: Um estudo de caso na Administração Pública mineira. 2013. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 4, n. 2, p.128-152, mai./ago. 2013.

SOARES, Vanessa B.; DARBILLY, Leonardo V. C.; VIEIRA, Marcelo M. F. **O Choque de Gestão em Minas Gerais: Uma análise a partir do paradigma multidimensional de Benno Sander**. Associação Nacional de pós-graduação e Pesquisa em administração – ANPAD, Vitória. 2010.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**. 4th ed. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute, 2008.

PRZEWORSKI, Adam. **Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva *agent x principal***. [In]: PEREIRA, L. C. Bresser; SPINK, Peter (Org.) Reforma do Estado e administração pública gerencial. 7. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

OLIVEIRA, Júlia Torquato. **Coordenação e Controle no Modelo de Gestão da Estratégia de Minas Gerais: Estudos de Caso do Programa Descomplicar e do Projeto Caminhos de Minas**. 2015. 190f. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Belo Horizonte, 2015.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA**

O estudo aqui proposto refere-se à elaboração de Monografia de conclusão do Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro – FJP.

Conforme sua autorização e ciência das informações aqui prestadas, deixo claro que os relatos aqui prestados serão utilizados para fins puramente acadêmicos, com o sigilo das informações bem como a preservação da sua identidade. Com sua ciência esta entrevista será gravada.

Eixo 1: Qualidade da informação

1- Na sua visão, como é o gerenciamento de projetos no seu órgão?

2- Você acha produtivo o acompanhamento feito através das reuniões de Status Report?

Eixo 2: Repasse

3- Como é o repasse de informações dos projetos para a SEPLAG? E como é o retorno da SEPLAG?

4- Como você descreve a atuação do escritório central de gestão de projetos (SEPLAG)?

Eixo 3: Domínio

5- Todos os atores envolvidos na gestão do projeto possuem as informações necessárias para geri-lo (dentro do tempo e com qualidade)?

Eixo 4: Estratégia

6- A forma como os projetos são gerenciados contribui para o alcance dos resultados finalísticos?

Eixo 5: Propostas/melhorias

7- Como você acha que deveria ser feito o gerenciamento de projetos em Minas Gerais?