

Guilherme Sganserla Torres

Gestão de Projetos: Um estudo acerca dos entraves a uma gestão de projetos eficiente na Subsecretaria de Administração Prisional

Belo Horizonte

2012

Guilherme Sganserla Torres

Gestão de Projetos: Um estudo acerca dos entraves a uma gestão de projetos eficiente na Subsecretaria de Administração Prisional

Monografia apresentada ao curso de Graduação em Administração Pública à Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho.

Orientador: Marcus Vinícius Cruz

Belo Horizonte

2012

Guilherme Sganserla Torres

Escritório de Projetos: Estudo da oportunidade da implantação de um PMO na Subsecretaria de Administração Prisional

Monografia apresentada ao curso de Graduação em Administração Pública à Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho.

Aprovado na Banca Examinadora

Marcus Vinícius Cruz, Fundação João Pinheiro.

Rosânia Rodrigues, Fundação João Pinheiro.

Sérgio Félix, Fundação João Pinheiro.

Belo Horizonte, 15 de junho de 2012.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Marcelo e Cristina, e ao meu irmão Marcos, pelo apoio incondicional não apenas durante meu curso, mas durante minha vida inteira.

À minha namorada, Thamires, e a toda minha família e amigos.

A todos os colaboradores desse trabalho, em especial meu orientador, Marcus Vinícius.

E a todos meus colegas do XXII CSAP.

RESUMO

Em um contexto de crescente valorização da gestão de projetos em organizações de todo o globo, o governo de Minas Gerais, através do GERAES, fomenta a disseminação da disciplina no âmbito do estado. Paralelamente, a Subsecretaria de Administração Prisional do Estado de Minas Gerais vive um período de reestruturação visando à adequação de sua estrutura e atendimento a padrões que possibilitem altos níveis de ressocialização e segurança. Neste intuito se concatena um imenso projeto de assunção das cadeias públicas do estado, o amadurecimento da prestação de serviços que visam humanizar o sistema prisional e aumentar sua capacidade de ressocialização, a implementação de novos modelos de gestão e a construção e ampliação de unidades prisionais. Além dos problemas internos anteriormente citados, os constantes contingenciamentos forçados pelo governo aparecem como obstáculo ao sucesso dos projetos do sistema prisional. Para lidar com tal situação a SUAPI necessita de uma robusta gestão dessa carteira de projetos, cujo planejamento, execução e avaliação são apoiados pelas equipes do GERAES e da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação da Secretaria de Defesa Social, o escritório setorial de projetos responsável pelo assessoramento dos gerentes da SUAPI. O presente trabalho tem caráter descritivo e qualitativo, e analisa a gestão dos projetos da SUAPI assim como sua relação com seu escritório de projetos mais próximo, a AGEI da SEDS. A pesquisa realizada irá apontar, principalmente, os entraves a um planejamento consistente para os projetos da subsecretaria. Por fim, pode-se concluir que as deficiências da gestão dos projetos da SUAPI poderão ser sanadas em grande parte com a implementação de um Escritório de Gerenciamento de Programa específico para a subsecretaria.

Palavras-Chave: Gerenciamento de Projetos, Escritório de Projetos, Administração Pública, Sistema Prisional de Minas Gerais

ABSTRACT

In a context which project management appreciation in organizations around the globe is increasing, the government of Minas Gerais, through GERAES, fosters the spread of the discipline within the state. In addition, the Secretariat for Prison Administration of the State of Minas Gerais is experiencing a period of restructuring aiming at adapting its structure and service standards that enable high levels of rehabilitation and security. This effort concatenates a huge project for meeting the public jails in the state, the maturing of services aimed at humanizing the prison system and increase its capacity for rehabilitation, the implementation of new management models and the construction and expansion of prison facilities. In addition to the internal problems mentioned above, the frequent shortage forced the government appear as an obstacle to the success of projects in the prison system. To handle such a situation the SUAPI requires a robust management of the portfolio of projects whose planning, implementation and evaluation are supported by GERAES and the AGEI of Social Defense, the sectorial office which are responsible for advising the project managers from SUAPI. The present study is descriptive and qualitative and analyzes and the management of SUAPI's projects as well as their relationship with their nearest project office, the AGEI. The research will point out the barriers to a consistent planning for the projects of undersecretary. Finally, we can conclude that the deficiencies in the management of projects at SUAPI may be largely resolved with the implementation of an Office of Program Management specific to the undersecretary.

Keywords: Project Management, Project Management Office, Public Administration, Prisons of Minas Gerais

Lista de Siglas

AGEI – Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação

APAC – Associação de Proteção e Assistência ao Condenado

CF – Constituição Federal

DEOP – Departamento de Obras Públicas

GERAES – Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado

GP – Gestão de Projetos

IPMA - International Project Management Assosiation

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA – Lei Orçamentária Anual

MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

NPM – New Public Management

OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model

PDRAE- PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO

PMBOK – Project Management Body of Knowlegde

PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

PMI - Project Management Institute

PMO - Project Management Office

PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental

SEDS – Secretaria de Defesa Social

SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SUAPI – Subsecretaria de Administração Prisional

SULOG – Subsecretaria de Inovação e Logística do Sistema de Defesa Social

UAGP - Unidades de apoio gerencial aos projetos estruturadores.

Sumário

1. Introdução.....	7
2.1. Objetivo Geral.....	14
2.2. Objetivos específicos.....	14
3. Referencial Teórico.....	15
3.1. Conceitos em Gerenciamento de Projetos.....	15
3.2. O Escritório de Projetos.....	23
3.2.1. Benefício e geração de valor da implantação de um escritório de projetos (PMO FRAMEWORK) e implementação.....	27
3.3. O gerenciamento de projetos no Estado de Minas Gerais.....	31
3.3.1. O Escritório Central de Gerenciamento de Projetos (GERAES).....	36
3.3.2. Escritórios setoriais de monitoramento e apoio a execução.....	38
3.3.3. O Gerenciamento de Projetos na Subsecretaria de Administração Prisional da Secretaria de Estado de Defesa Social.....	41
4. Apresentação e Análise dos Resultados.....	45
5. Considerações Finais.....	55
Referência Bibliográfica.....	59

1. Introdução

Vivencia-se, desde o início dos anos 90, uma grande tendência a profissionalização da gestão pública brasileira. Os esforços para alcançar tal objetivo se baseiam na cartilha advinda do Consenso de Washington, o New Public Management (NPM). A origem desta mudança relaciona-se a crise mundial que durante as décadas de 1970 e 1980 minaram o crescimento econômico mundial e teve como marcos, entre outros, os dois choques do petróleo, em 1973 e 1979 (Matias-Pereira, 2008).

Os choques do petróleo, que foram basicamente um aumento exorbitante no preço do barril no mercado internacional, causaram inflação por todo o globo, o que acarretou uma alta geral nos juros para conter o aumento de preços. Um juro mais alto minou o crescimento das economias do mundo globalizado devido ao encarecimento do financiamento dos investimentos, e como consequência das dificuldades enfrentadas, a capacidade arrecadatória desses países caiu, o que chamou a atenção para um melhor uso dos recursos disponíveis (Giambiagi; Villela, Castro; Hermann, 2011). Foi neste contexto de intensa restrição fiscal e orçamentária que se fez um maior esforço para aumentar a eficiência e eficácia do setor público.

Assim, quando em função da crise do petróleo os países europeus vêm seus índices de crescimento econômico minguarem, em proporção equivalente diminui a arrecadação e a capacidade do Estado em fazer políticas sociais incorporadoras. Dessa forma, ao contrário do que acontecia até então, começa haver uma assincronia entre os níveis declinantes de crescimento econômico e arrecadação de impostos, por um lado, e a tendência crescente de gastos sociais pelo Estado, por outro. A literatura analisa a crise do welfare state em função deste descompasso entre demandas sociais crescentes e ilimitadas com orçamentos públicos escassos e inelásticos. Assim (Bobbio, 1986 pg. 405) reproduz a perspectiva de um dos grandes analistas deste processo:

Segundo O'Connor, a crise de legitimação se apresenta como *crise fiscal* do Estado, ou seja, como incapacidade da autoridade política em enfrentar a situação contraditória dos interesses do grande capital e da força-trabalho marginal, existentes dentro do corpo social. As despesas públicas não conseguem prover, devido à diferença crescente entre as saídas necessárias e as entradas insuficientes, à

distribuição de recursos que satisfaçam as aspirações de uma área cada vez mais vasta de indivíduos, cuja reprodução social só pode ser esperada da expansão das despesas sociais por parte do Estado. A crise fiscal, junto com a crise da legitimação, se revela, portanto, como uma crise social, como uma crise do Estado de segurança social.

A experiência histórica demonstra o quanto é extremamente improvável e politicamente árdua a tarefa de cortar gastos sociais em pleno funcionamento do regime democrático. Em função dessa dificuldade política, iniciam-se múltiplos processos no sentido de melhorar a eficiência do gasto público. É nesse contexto que surgem as propostas de reformas administrativas que atingirão, com intensidades diferentes, boa parte dos países desenvolvidos. Na dificuldade eleitoral e partidária de se empreender uma política mais agressiva de contenção de gastos públicos, especialmente na área social, resta como alternativa mais viável investir na melhora da performance do setor público, procurando aumentar a eficiência e a efetividade do gasto governamental (Carvalho, 2008).

Alinhado com as transformações observáveis no mundo desenvolvido no Brasil a reforma gerencial que visa implantar as ferramentas mais difundidas pela New Public Management – NPM – começa a ser implantada a partir de 1995 com a posse do Presidente Fernando Henrique Cardoso, do PSDB/SP, em janeiro. Após várias discussões foi publicado, em novembro de 1995, o trabalho seminal que, de certa forma, introduz a discussão sobre a administração gerencial no Brasil que é o PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO – PDRAE. As discussões em torno das propostas de flexibilização e modernização da administração pública proposta pelo PDRAE traduziram-se nas inovações legais que foram introduzidas na Constituição Federal de 1988 através da Emenda Constitucional n.º 19, de 04/06/1998.

Entre outros, caracterizam as reformas propostas no Brasil os seguintes princípios: a) descentralização das políticas públicas b) amplo processo de contratualização e agencificação, especialmente com a criação das Agências Reguladoras, Organizações Sociais e regulamentação das OSCIPS c) introdução das avaliações institucionais e individuais dos servidores públicos, com forte incidência sobre o salário d) flexibilização da estabilidade do servidor público através da Emenda Constitucional 19 de duas maneiras foi quebrada a estabilidade do servidor público no Brasil: 1) em avaliações de desempenho, como previsto no artigo 41, inciso II: “mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei

complementar, assegurada ampla defesa” e 2) por excesso de despesas com pessoal, com limites diferentes estabelecidos para os três entes federados, nos termos do artigo 169, § 4º: “Se as medidas adotadas com base no parágrafo anterior não forem suficientes para assegurar o cumprimento da determinação da lei complementar referida neste artigo, o servidor estável poderá perder o cargo, desde que ato normativo motivado de cada um dos Poderes especifique a atividade funcional, o órgão ou unidade administrativa objeto da redução de pessoal” e e) busca por simplificação, desburocratização e flexibilização no regime dos contratos e das compras governamentais (PDRAE, 1995).

Como se destacou acima, buscou-se então, através das instruções da nova gestão pública, “transplantar” técnicas que obtiveram bons resultados na iniciativa privada ao setor público. Nesse sentido, o modelo Weberiano desgastado foraç o Estado a passar por um processo de transformação que visa revesti-lo mais intensamente de uma perspectiva gerencial (Matias-Pereira, 2009). Nesse contexto de busca por melhor desempenho institucional várias ferramentas utilizadas na iniciativa privada foram introduzidas e experimentadas no setor estatal. Entre outras, uma das técnicas gerenciais anteriormente restritas ao setor privado e que vêm ganhando espaço em muitas instituições públicas é a gestão de projetos (GP).

A gestão de projetos foi introduzida à realidade mineira com o choque de gestão (Mello, 2008), que será apresentado mais a frente. A justificativa presente na literatura especializada para a utilização da gestão de projetos se baseiam em estudos que mostram que, se comparando padrões de *performance* de organizações, pôde-se perceber que projetos que seguiam certas normas, padrões, processos e práticas obtinham melhores resultados se comparados aos que não os seguiam (PMI, 2008). O uso sistemático do conhecimento adquirido sobre estas ferramentas, advindas da seleção das melhores práticas, é, então, utilizada para a potencialização dos resultados de um projeto. Por se acreditar que a adoção dessas melhores práticas gera melhores resultados é que hoje a gestão de projetos é utilizada na administração pública.

Nesse sentido é válida a discussão sobre o Project Management Office (PMO), ou escritório de projetos, que, dentro do leque de instrumentos modernos utilizados na gestão de projetos, caracteriza-se por ser uma ferramenta que possibilita aperfeiçoar o resultado dos projetos de uma organização através de um melhor gerenciamento destes (PMI, 2008). Sendo esta ferramenta também um importante propulsor de

resultados na iniciativa privada, torna-se o estudo da implantação e aperfeiçoamento desta no contexto da administração pública.

Na Secretaria de Defesa Social (SEDS) e, em especial na Subsecretaria de Administração Prisional (SUAPI), acredita-se que a gestão de projetos ainda é incipiente e pouco disseminada, não atingindo todo o seu enorme potencial transformador. Nesse cenário, defende-se, então, a introdução de ações e programas sistematizados que visem proporcionar ao órgão em questão conhecimentos aprofundados sobre o assunto.

Dentro desta discussão, pode-se identificar que na Lestrutura da administração pública do Estado de Minas Gerais já existem alguns formatos de PMO, no caso o GERAES e os escritórios setoriais, como será detalhado posteriormente. A Subsecretaria de Administração Prisional (SUAPI), no entanto, não tem um escritório de projetos específico.

Quanto ao atual contexto, o Estado brasileiro, em todos os três níveis de governo, convive com intensa restrição orçamentária, aumento exponencial de demandas sociais sobre o Estado, crescimento econômico insatisfatório e ameaça de crise no exterior. Neste contexto, deve-se pensar em um uso mais racional dos recursos públicos, que financiam os serviços prestados pelo Estado. Destaque-se que, para custear gastos públicos crescentes o Brasil tem elevado sua carga tributária, que em 2011 representou cerca de 36% do PIB. Naturalmente, uma tributação elevada onera as empresas diminuindo sua competitividade e compromete grande parte do salário do trabalhador. O alto gasto governamental ainda mina a poupança nacional devido aos déficits públicos, fator ao qual também se atribui o baixo nível da renda per capita do país (Bacha; Bonelli; 2001).

Diante deste contexto fiscal adverso e austero, torna-se imperativo encontrar meios de se aumentar a eficiência e a eficácia dos gastos públicos, visando o real atendimento das demandas da sociedade em consonância com uma carga tributária que possibilite o crescimento econômico do país.

Quanto ao atendimento das demandas da sociedade brasileira, devemos destacar que, especialmente depois da CF/88, o Estado brasileiro assumiu uma gama enorme de responsabilidades sociais em áreas cruciais como previdência social, saúde, educação, segurança pública e assistência social, entre outras. O desafio de implantar políticas públicas universalistas e socialmente inclusivas tem sido enorme, especialmente considerando o tamanho da população brasileira e a enorme carência

social, fruto, ainda, de um passado escravista excludente e injusto do ponto de vista social e econômico.

No cenário atual, a área de segurança pública tem assumido relevância cada vez maior, tendo em vista os altos níveis de criminalidade de nossas sociedades, especialmente nos grandes centros urbanos, fruto de um processo de urbanização intenso e desordenado (Neto, 2011).

Do ponto de vista político e estratégico, a segurança pública tem enfrentado ainda dois desafios adicionais: a) por força do artigo 144, inciso V, a segurança pública ficou como responsabilidade essencialmente estadual, ente federativo que enfrenta severas restrições orçamentárias e fiscais, especialmente se comparado com a União e, b) ao contrário das vinculações existentes nas áreas de assistência social, educação e saúde, a segurança pública não conta ainda com uma fonte de financiamento estável e garantida por lei, trazendo descontinuidades e contingenciamentos, instrumentos típicos da administração pública brasileira (Ramos; Amaral, 2008).

Nesse contexto de criação de um Estado de bem-estar social no Brasil, nos moldes do que vem ocorrendo nos países desenvolvidos depois da segunda guerra mundial, a segurança pública representa um dos direitos sociais mais elementares, nas palavras de um grande especialista como Saporì (2007, pg 17):

A demanda por segurança constitui, nesse sentido, uma das principais plataformas de afirmação dos direitos de cidadania e, conseqüentemente, da comunidade política que caracteriza o Estado-nação.

Portanto, a questão da eficiência, a busca por racionalização de gastos e níveis mais elevados por performance na área governamental torna-se mais relevante e urgente na área da segurança pública. Esse contexto explica a relevância do objeto desse estudo: a Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais, em especial, a Subsecretaria de Administração Prisional.

Nesse sentido, pode-se inferir que no contexto social brasileiro a violência tem assumido proporções preocupantes, especialmente considerando a perversa desigualdade social, o processo intenso e desordenado de urbanização, as restrições orçamentárias, as falhas na implantação das políticas públicas na área da segurança, entre outras. Apesar de o povo mineiro ser conhecido como pacato, dados mostram expressivo aumento da incidência de criminalidade violenta nos últimos anos vinte

anos, passando de 100 crimes violentos por 100 mil habitantes para 500 crimes por 100 mil habitantes, aproximadamente 400% de aumento (Sapori, 2007).

Dentro de um espectro mais amplo de políticas públicas, novas ferramentas de gestão e reformas institucionais que tem caracterizado o processo de modernização da administração pública brasileira desde a década de 1990, a unificação das forças de segurança em nível estadual tem sido estudada como política pública. A criação da SEDS foi fruto de uma política de segurança pública que uniu a Secretaria de Segurança Pública, a Secretaria de Justiça e Direitos Humanos, a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros. A Lei delegada nº 56, de 29 de janeiro de 2003 convencionou a subordinação operacional das polícias militar e civil ao secretário de defesa social, mantendo, entretanto, a autonomia administrativa dessas (Sapori, 2007).

Tem-se, então, a criação de um sistema complexo e coordenado de defesa social, que passou a englobar as polícias militar e civil, o Corpo de Bombeiros, a Defensoria Pública, o Sistema Prisional e o Sistema Socioeducativo (Sapori, 2007).

Essa iniciativa teve como objetivo, portanto, reverter um quadro descrito por Sapori (2007, pg 107) como:

“A ausência de uma racionalidade gerencial mais sistemática nesse âmbito das políticas públicas é fator determinante da ineficiência da atuação governamental e, conseqüentemente potencializa o fenômeno da criminalidade.”

É, então, num contexto onde a criminalidade se expande rapidamente que se criou a SEDS, visando um esforço mais coordenado de prevenção e repressão a criminalidade (Sapori, 2007).

Nesse sentido, de melhorar a performance dos projetos da SEDS, estudos sobre a cultura do gerenciamento de projetos na Secretaria de Defesa Social já existem, com conclusões que demonstraram baixo grau de conhecimento dos gerentes de projetos sobre o assunto, sem, no entanto, que estes gestores acreditem que obtenham resultados insatisfatórios (Haddad, 2011). Há, ainda, estudo sobre etapas específicas do gerenciamento de projetos, que também conclui que há possibilidade de melhorias, no caso especificamente no gerenciamento de risco dos Projetos Estruturadores (Barreto, 2011).

Há, no entanto, uma lacuna quanto à pesquisa de soluções viáveis para melhorar a qualidade da gestão de projetos na SUAPI. Como o tema é importante para

o aumento da qualidade de vida em Minas Gerais e a gestão de projetos é um assunto que está longe de ser esgotado, propomos o presente trabalho com o intuito de incitar, dentro de suas limitações, o uso mais racional dos recursos da defesa social.

Este trabalho caracteriza-se, quanto à sua tipologia, como uma pesquisa de caráter descritivo e qualitativo, que visa analisar soluções viáveis a melhoria da gestão dos projetos da SUAPI, necessitando, para isso, avaliar o impacto da criação dos escritórios setoriais, representado pela AGEI da SEDS.

Deve-se, portanto, definir uma pesquisa descritiva, que pode ser caracterizada como pesquisas que têm por objetivo primordial a descrição de determinada população ou fenômeno ou, ainda, estabelecer relação entre variáveis (Gil, 2008).

Quanto à definição de uma pesquisa qualitativa, ela pode ser entendida como uma técnica que visa a obtenção de informações relevantes ao fim de um trabalho, que possibilitaram ao pesquisador compreender as perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O presente estudo, então, conta com pesquisa bibliográfica, que foi baseada em livros e artigos científicos referência no estudo da gestão de projetos, objetivando explicitar os conceitos e definições a serem utilizadas no trabalho. Deu-se prioridade aos conceitos mais importantes ao referido trabalho, que engloba o conceito de projeto, maturidade em gerenciamento de projetos e escritório de projetos, além da caracterização da gestão de projetos no Estado de Minas Gerais e especialmente na Subsecretaria de Administração Prisional. Ainda dentro da conceituação do trabalho foi realizada uma pesquisa documental, que, segundo (Gil, 2008 pg. 35), “é caracterizada por permitir a análise de dados concretos, deduzindo dos mesmos os elementos constantes, abstratos e gerais”, que abrange documentos produzidos pelo GERAES e pela AGEI da SEDS, como *Status Report* e Plano de Projetos.

Foram realizadas, também, entrevistas semiestruturadas, cujo objetivo principal é a obtenção de informações relevantes e de compreender perspectivas e experiências individuais (Marconi; Lakatos, 2010). Deve-se ressaltar, ainda, que uma entrevista semiestruturada possui um roteiro definido, este que está exposto nos Apêndices, mas o entrevistador possui a liberdade de conduzir a entrevista na direção que lhe parecer mais oportuna (Marconi; Lakatos, 2010). Para as entrevistas foram escolhidas sete pessoas que participam diretamente da gestão dos projetos da SUAPI, sendo estes:

1. O Subsecretário de Administração Prisional;

2. Dois Superintendentes da SUAPI;
3. O Assessor do subsecretário, responsável pelo acompanhamento de projetos;
4. Duas representantes da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI) da SEDS;
5. Coordenadora técnica do GERAES.

Por fim, a análise foi feita segundo as técnicas da análise de conteúdo, que pode ser caracterizada como um conjunto de técnicas da análise da comunicação que visa obter indicadores que permitam a inferência sobre a percepção dessas mensagens (Bardin, 1977).

2.1. Objetivo Geral

Verificar as oportunidades de melhora da gestão dos projetos da SUAPI.

2.2. Objetivos específicos

- Exposição de referencial teórico ligado a gestão de projetos;
- Descrever a experiência mineira referente a introdução e aperfeiçoamento da gestão de projetos;
- Identificar os gargalos enfrentados pela SUAPI a uma gestão de projetos eficiente;
- Analisar a atuação do escritório setorial de projetos da SEDS;
- Analisar oportunidades de melhorias para os projetos da SUAPI.

3. Referencial Teórico

O referencial teórico do presente estudo será segmentada em três subseções, sendo eles, respectivamente: Conceitos em Gerenciamento de Projetos; O Escritório de Projetos; O Gerenciamento de Projetos em Minas Gerais.

Em um primeiro momento serão discutidos os conceitos básicos de gestão de projetos a serem utilizados no presente trabalho, que perpassam pela definição do que é um projeto, o que é e o que se espera do gerenciamento de projetos, quais são as áreas do conhecimento em GP e, por fim, o que devemos entender por maturidade em gerenciamento de projetos.

A segunda seção será dedicada exclusivamente à apresentação de conceitos relacionados ao escritório de projetos, visando criar uma base teórica para o desenvolvimento da proposta de analisar a oportunidade de se criar um PMO na Subsecretaria de Administração Prisional. Dentro desta parte do trabalho serão apresentados os conceitos de escritório de projetos e suas tipologias, os benefícios esperados pela implantação desse e, por fim, como deve ser realizada sua implementação.

Por fim, será apresentada uma visão geral do gerenciamento de projetos no estado de Minas Gerais, quando serão discutidas as diferenças entre a gestão de projetos na iniciativa privada e no setor público, a introdução da GP em Minas através do choque de gestão, o funcionamento do GERAES e dos escritórios setoriais e como se dá a gestão dos projetos da SUAPI.

3.1. Conceitos em Gerenciamento de Projetos

Nesta parte do presente trabalho serão apresentados e discutidos alguns dos principais conceitos em gestão de projetos, que serão apresentados em na seguinte ordem: Conceito de Projetos; O Gerenciamento de Projetos; As áreas do conhecimento em GP; A maturidade em gestão de projetos.

Na literatura especializada, entre outras inúmeras definições, um projeto pode ser caracterizado como um esforço empreendido por um tempo previamente definido

com o intuito de se criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2008). Temos, ainda, que um projeto se difere de um processo pelo caráter contínuo e repetitivo do último, em contraposição a temporariedade do primeiro.

Prado (2004) sustenta que apesar de muitos autores terem criado suas definições de projetos, todas elas se assemelham por ter como eixo principal a questão da temporariedade, do objetivo e do fornecimento de *outputs* previamente definidos, ou seja, têm algumas características em comum, sendo estas: o Ciclo de Vida; a Incerteza; as Possibilidades de Mudança durante o ciclo de vida; o Aumento do Know-How com o tempo; a Interfuncionalidade. Utilizou-se a tipologia de Prado (2004) para uma breve explanação acerca destes conceitos.

Ciclo de vida diz respeito a um conjunto de etapas pelas quais o projeto progride, e ao final de cada etapa tem-se um produto. A Incerteza se baseia em eventos não previstos que ocorrem durante o projeto, sendo seu grau diferente dependendo do cenário em questão. A Incerteza citada é a responsável pelas Possibilidades de Mudança, que é basicamente a necessidade de tomada de novas decisões caso haja mudança de cenário. Quanto ao Aumento de Know-How, pode-se dizer que quanto mais uma equipe se envolve com algum projeto, mais se conhece e aprende sobre o produto a ser produzido e seu processo de produção. Por fim a Interfuncionalidade em projetos remete ao envolvimento de diversas áreas da empresa e de conhecimento na execução de um projeto.

Deve-se citar, também, o conceito de projeto nas palavras de Pfeiffer (2005, pg 18):

um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com responsabilidade de execução definida, a fim de alcançar determinados objetivos, dentro de uma abrangência definida, num prazo determinado de tempo e com recursos específicos. Além disso, um projeto é caracterizado por criar algo novo, algo que não havia sido feito antes desta maneira.

Pode-se definir projeto ainda, como um trabalho único que possui início e término previamente definidos, um escopo específico, orçamento estabelecido e um nível de performance a ser atingido (LEWIS, 2000).

Por fim, deve-se fazer a distinção entre Projetos de Implementação e Projetos de Desenvolvimento, onde os primeiros são predominantemente técnicos e caracterizados pela relativa calculabilidade e o último se difere por não visar produzir

apenas algo tangível, mas principalmente provocar mudanças intangíveis (Pfeiffer, 2005).

Tomando por base o entendimento de projetos acima construído, devemos nos atentar a definição de gerenciamento de projetos. Temos segunda a literatura, que a aplicação de conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas podem ter um impacto significativo no sucesso de um projeto, fato comprovado pela crescente aceitação do gerenciamento de projetos (PMI, 2008). Esta afirmação leva ao entendimento que a gestão de projetos está ligada a sistematização do uso das ferramentas e conhecimentos sobre o assunto.

Pode-se definir o gerenciamento de projetos, portanto, como uma atuação sistemática, mas ao mesmo tempo flexível e ágil, que engloba os aspectos mais relevantes à consecução de um empreendimento (Pfeiffer, 2005).

O gerenciamento de projetos não é algo novo, pois, devido à amplitude do conceito em questão, podemos inferir que qualquer ação que se faça fora de uma rotina ou processo e que vise atingir um fim específico e definido pode ser considerada como tal. Entre uma infinidade de situações, são exemplos as plantações de arroz no oriente, datadas de antes de Cristo. As inovações referentes ao assunto relacionam-se com métodos, técnicas e modernas ferramentas utilizadas para tal.

A disseminação da disciplina em questão está muito ligada à contribuição do PMI – *Project Management Institute* – instituição criada em 1969, na Pensilvânia, Estados Unidos, com objetivo de padronizar termos e conceitos e divulgar conhecimentos em gestão de projetos (Timóteo, 2005).

Nesse sentido, foram realizados estudos quantitativos e qualitativos que demonstraram que o bom gerenciamento de projetos se baseia na fidedignidade entre execução e planejamento. Sendo este o mais próximo do desejo do cliente, podemos inferir que quanto mais bem gerenciado o projeto mais chances de se satisfazer o cliente do projeto (Prado, 2004).

O gerenciamento de projetos pode ser dividido em funções para que melhor se entenda seu processo, sendo elas planejamento, organização, coordenação, monitoramento e controle. Deve-se ressaltar, no caso do setor público, que a participação dos *stakeholders*¹ do projeto nas funções apresentadas, principalmente

¹ Os atores envolvidos.

quando se visa o desenvolvimento, é essencial para a legitimação do processo (Pfeiffer, 2005).

Quando se pensa no desenvolvimento da disciplina de gestão de projetos, devemos nos atentar que apesar da longevidade do tema, o estudo sistemático do gerenciamento de projetos surgiu apenas durante o século XX, e sua importância se intensificou nos anos 50, quando, durante a Guerra Fria, Estados Unidos e União Soviética buscavam melhores resultados para seus projetos. O entendimento da origem da disciplina é fator importante para o entendimento do desenvolvimento das áreas do conhecimento em GP (Verzuh, 2000).

Nesse sentido, o Project Management Institute (PMI), entidade pioneira em gerenciamento de projetos e sediado no Estados Unidos, trabalhou na criação e disseminação de técnicas de GP, o que culminou na criação de um guia chamado Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Hoje se tem o PMBOK como instrumento de gerenciamento de projetos reconhecido. Foi esse guia que sistematizou a prática do gerenciamento de projetos, classificando o conhecimento sobre assunto em nove áreas prioritárias (Pfeiffer, 2005). A seguir, a apresentação e descrição destas.

1. Gerenciamento da integração: Envolve a montagem e validação de um Plano de Projeto, quando se transforma um conjunto de documentos em um único documento coerente que conta, também, com incrementos advindos do processo (Prado, 2004). Tem-se, portanto, a coordenação de processos das atividades concernentes ao projeto assim como da sua documentação (Pfeiffer, 2005)
2. Gerenciamento de Escopo: O escopo do projeto traduz-se na abrangência da atuação deste, sendo então a delimitação e definição do que o projeto vai ou deve fazer e o que não vai fazer (Pfeiffer, 2005).
3. Gerenciamento do Tempo: o gerente se esforça em executar as tarefas programadas seguindo rigorosamente as datas e marcos previamente definidos para cada etapa, aumentando assim a chance do cumprimento do prazo do projeto e conseqüentemente de seu sucesso (Prado, 2004).
4. Gerenciamento de Custos: o gerenciamento de custos de um projeto inicia-se antes do projeto, quando se faz a análise de viabilidade financeira, realizando-se estimativas de custo e posteriormente o orçamento. Com a consecução e aprovação do orçamento deve-se controlar os custos durante

todo o projeto, visando garantir coerência entre o que foi aprovado e o gasto (Pfeiffer, 2005).

5. Gerenciamento de Qualidade: Pode referir-se à qualidade dos outputs do projeto ou do gerenciamento dele, e nos dois casos está vinculado ao atendimento da expectativa dos *stakeholders* do processo, através de suas demandas, aspirações, necessidade ou expectativas (Pfeiffer, 2005)
6. Gerenciamento de Recursos Humanos: envolve um projeto com funções e responsabilidade definida, onde se organize, gere e desenvolva a equipe que executa o projeto (Pfeiffer, 2005).
7. Gerenciamento das Comunicações: No gerenciamento das comunicações deve-se definir processos que garantam que as informações geradas, coletadas, armazenadas e distribuídas sejam claras, completas e estejam disponíveis no tempo certo (Pfeiffer, 2005).
8. Gerenciamento dos Riscos: Risco pode ser conceituado como “um evento ou condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um dos objetivos do projeto” (Ahuja, H.N., citado por Prado, 2004). No gerenciamento de riscos monitora-se as incertezas ao longo do projeto para evitar riscos ou reduzir seu impacto (Pfeiffer, 2005).
9. Gerenciamento de Aquisições: refere-se às contratações e compras necessárias a consecução do projeto, que, mesmo que não sejam de responsabilidade direta e exclusiva do gerente, devem ser por ele monitoradas (Pfeiffer, 2005).

Por fim, temos que o domínio das áreas do conhecimento do Gerenciamento de Projetos aumenta a probabilidade de que o projeto atinja o objetivo esperado, pois municiam o gestor com um maior conhecimento das questões gerenciais que permeiam o projeto (Pfeiffer, 2005).

Por fim, para fechar a apresentação dos conceitos em gestão de projetos, devemos discorrer sobre a maturidade em GP. Nesse sentido, toda instituição, seja no setor público ou no mundo corporativo, que esteja implantando ferramentas de GP deve buscar desenvolver seu conhecimento, habilidade e expertise em gestão de projetos, medida que influenciará diretamente o grau de sucesso destes. Essa quantidade de know-how adquirida é chamada de maturidade em gerenciamento projeto. Segundo (Pereira, 2007), embora diferentes autores apresentem diferentes conceitos de maturidade de projetos, de forma geral eles convergem à medida que refletem a busca dos objetivos da organização através de projetos e da melhoria

contínua do gerenciamento de projetos utilizando conhecimentos, habilidades, ferramentas, técnicas, sistemas e processos.

Maturidade de projetos está ligada ao quão capaz uma organização está de gerenciar seus projetos, o que influencia no nível de sucesso alcançado por eles (Prado, 2008).

No presente trabalho serão apresentados alguns Modelos de Maturidade em Projetos, sendo estes definidos como um mecanismo capaz de quantificar numericamente a capacidade de gerenciar projetos (Prado, 2008).

Segundo Prado (2008), três são os modelos mais conhecidos de maturidade, sendo estes aqui apresentados.

O Modelo Kerzner-PMMM (*Project Management Maturity Model*) é um conjunto de 183 perguntas que visam mensurar como a organização se posiciona em seis níveis, sendo estes: Nível 0 – Inicial; Nível 1 – Linguagem Comum; Nível 2 – Processos Comuns; Nível 3 – Metodologia Única; Nível 4 – *Benchmarking*; Nível 5 – Melhoria Contínua. Deve-se ressaltar que este modelo não fornece uma nota final, mas apenas o percentual de atingimento de cada nível (Prado, 2008).

O Modelo OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*) pode ser melhor entendido como constituído de três elementos correlatos, sendo eles Conhecimento (*Knowledge*), Avaliação (*Assessment*) e Aperfeiçoamento (*Improvement*). O primeiro elemento descreve a proximidade da organização com o gerenciamento de projetos, com a maturidade em gerenciamento de projetos e com os conceitos e metodologia do OPM3. Na Avaliação tem-se métodos, processos e procedimentos, que, através de um formulário com 120 perguntas, permite a organização autoavaliar seu nível de maturidade em gerenciamento de projetos. O último elemento, Aperfeiçoamento, apresenta um processo que se propõe a aumentar o nível de maturidade da organização. Este processo inclui um banco de dados com 600 Melhores Práticas, que em conjunto com a Avaliação são subsídios para que a organização crie um Plano de Desenvolvimento. (PMI, 2003)

O último modelo a ser apresentado é o Prado-MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos) setorial, que, em detrimento do Prado – MMGP Corporativo, aplica-se a setores isolados de uma organização, sendo, portanto, importante para o presente trabalho.

O modelo setorial é estruturado em cinco níveis e seis dimensões, além de contemplar estratégias, processos, pessoas, tecnologias e ferramentas. Suas dimensões são:

1. Competência Técnica, Contextual e Comportamental: está ligada ao conhecimento sobre gerenciamento de projetos (Áreas de conhecimento) e ao conhecimento do negócio da organização. Pode-se resumir esta dimensão no olho da competência da IPMA (*International Project Management Assosiation*), a seguir representado:

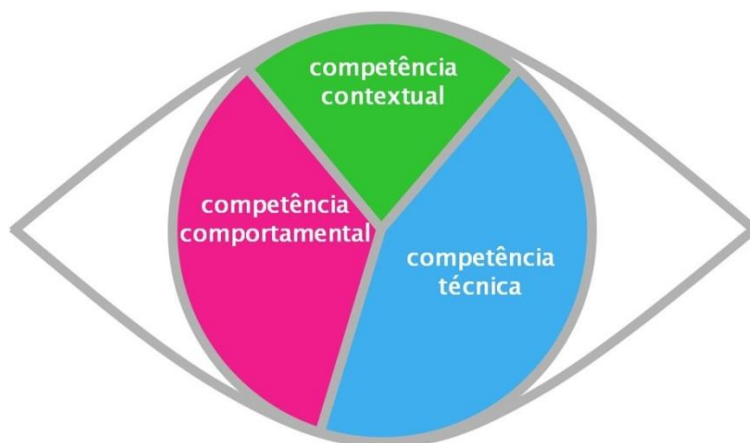


Figura 1: Olho da Competência da IPMA

Fonte: IPMA Brasil

Temos, portanto, a interlocução das competências técnicas, contextual e comportamental.

2. Uso Prático da Metodologia: relaciona-se com a criação de uma série de passos a serem seguidos que garantam a aplicação correta de métodos, técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos.
3. Informatização: diz respeito ao fluxo de informação dentro do projeto, que preferencialmente irá ocorrer através de sistemas informatizados que devem prover informações gerenciais, ponderar sobre o desempenho, sobre a carteira de projetos e conter indicadores de negócios.
4. Uso de uma Adequada Estrutura Organizacional: diz respeito a escolha da melhor estrutura organizacional para maximizar os resultados e minimizar conflitos.
5. Alinhamento com os Negócios da Organização: ressalta a importância de que os projetos de uma organização estejam alinhados com os objetivos macro da empresa.

6. Competências Comportamentais: liga-se a motivação e outros aspectos do relacionamento humano que interferem na consecução de um projeto.

Abaixo serão apresentados os cinco níveis pelos quais o modelo divide os estágios de uma organização quanto a sua maturidade em projetos:

1. Inicial: o gerenciamento de projetos na organização ainda é embrionário, ou seja, é realizado através da intuição, da “boa vontade” ou do “melhor esforço” individual. Nesta fase, em geral, não se tem planejamento, controle, ou procedimentos padronizados. O sucesso dos projetos depende de esforço individual ou fatores subjetivos como sorte. Em consequência do acima exposto, nesta fase, o insucesso de projetos é mais comum que nas próximas a serem apresentadas.
2. Conhecido: Nesta fase já se tem algum movimento no sentido de se utilizar as técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos, como a aquisição de softwares e a tentativa de padronizar procedimentos. Tem-se, portanto, uma visão de que a matéria é importante e esta é introduzida na organização, mas de uma maneira incipiente que a leva a continuar a ter muitos projetos fracassados.
3. Padronizado: Nesta fase tem-se um cenário em que se implanta e utiliza um modelo padronizado para gerenciamento de projetos com base em uma metodologia criada. Isto é fruto da criação de um escritório de projetos, que difundiu a metodologia e informatizou parte dela. Foi ainda implementada uma estrutura organizacional adequada que alinha os interesses do setor e seus tipos de projetos. Tem-se, por fim, alinhamento dos projetos com a estratégia da organização, planejamento, controle, avançada competência técnica e conhecimento de que melhorias são necessárias.
4. Gerenciado: Os processos implementados no nível “padronizado” foram consolidados e as anomalias sanadas. Tem-se um ciclo de melhoria contínua, que envolve estudo de desvios da meta de projetos (prazo, custo, escopo e qualidade), revisão da estrutura organizacional e o relacionamento entre as áreas envolvidas. Por fim, existe um forte alinhamento entre os projetos com os negócios e objetivos da organização, os processos de desdobramento do planejamento estratégico, além do acompanhamento das metas de negócio. O arranjo acima pressupõe a existência de um banco de dados que possibilita acesso as melhores práticas, sendo o conjunto responsável por um elevado índice de sucesso em projetos.

5. Otimizado: Nesta fase, a performance da organização é altíssima devido a otimização de processos de planejamento e execução. Os projetos são executados de maneira mais próxima do ótimo pela larga experiência, alto conhecimento, atitudes pessoais e um excelente banco de dados de “melhores práticas” que estão presentes na organização. O nível de sucesso em projetos é perto de 100%, o que leva a organização a ter a autoconfiança necessária para aceitar desafios de alto risco (Prado, 2008).

Tem-se, portanto, que certa organização, através de uma boa gestão do conhecimento em GP, pode aumentar seu nível de maturidade em projetos e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de que seus projetos sejam bem sucedidos.

3.2. O Escritório de Projetos

Um escritório de Projetos pode ser caracterizado como uma entidade organizacional à qual são delegadas responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado de projetos sobre o seu domínio (PMI, 2008). É, portanto, um local onde se centralizam, com intensidade calculada, atividades como a condução, planejamento, organização, e controle de uma carteira de projetos em um núcleo especializado. O Escritório de Projetos estabelece a responsabilidade pelo apoio contínuo dos padrões, práticas e sistemas de informação que definem a gestão de projeto da organização (Verzuh, 2000).

A origem e evolução do escritório de projetos nos conta quais transformações ocorreram e o por quê, o que nos ajuda a entender o conceito usado hoje para defini-lo. Abaixo a segmentação feita por Kerzner (2006), que separa essa evolução em três fases:

1. 1950-1990: Durante esse período o escritório de projetos funcionou como um setor dentro de uma organização focado em um grupo de clientes e era composto por uma equipe destinada a trabalhar com um projeto específico. O conceito que embasa a criação deste modelo de PMO é a aproximação com o cliente via estabelecimento de uma organização dedicada a ele.
2. 1990-2000: Devido a forte recessão mundial, a área administrativa das organizações em geral sofreram mudanças para se adequar aos novos desafios. Com o intuito de se obter maior eficiência e eficácia estas

passaram a adotar com maior frequência técnicas administrativas não-tradicionais, o que inclui uma grande disseminação da gestão de projetos, que passa a alcançar não só empresas de grande porte e orientadas para projetos. Tem-se, então, uma forte ascensão do escritório de projetos quanto a sua importância como gestor do conhecimento, sendo este também chamado de Centro de Excelência.

3. 2000-Momento atual: As atribuições de um escritório de projetos não mudam significativamente, mas sim sua missão que passa a ser de responsabilidade sobre a propriedade intelectual relativa a gestão de projetos e sustentação do planejamento estratégico. Tem-se, portanto, o PMO a serviço da organização, não se concentrando em um único cliente e ajudando na definição da estratégia da organização.

Deve-se destacar, no entanto, que apenas o uso contínuo do gerenciamento de projetos não garante excelência e maturidade na área, sendo importante a construção de um planejamento estratégico para a gestão do escritório de projetos. Para tal é necessário que haja um esforço conjunto entre gerentes de projetos e o restante da organização, viabilizando uma boa interlocução entre escritório e gerentes e entre escritório e os outros stakeholders dos projetos.

Deve-se, portanto, buscar uma boa interação entre um PMO e o gerente de projetos. Sendo este um importante fator de sucesso de um empreendimento, é oportuno o entendimento desta relação, que é exemplificada por Quelhas e Barcaui (2005, pg 8), no intuito de se facilitar sua compreensão, como:

Na prática, uma boa analogia para projetos poderia ser um jogo de xadrez onde os gerentes de projetos são os jogadores e o PMO é um parceiro que olha para o jogo do lado de fora do tabuleiro. Regularmente as pessoas que não estão diretamente envolvidas com o jogo têm melhores idéias a cerca dos movimentos que deveriam ser tomados.

O PMO também possui uma função de atuar na Gestão do Conhecimento, sendo isto “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (CEFET-PR, 1997, p. xii). Isso ocorre porque “os projetos reúnem e vendem conhecimento” (Kezner, 2002, p. 15, citado por Carvalho; Hinça; 2007).

Dessa forma, entre outras vantagens, temos o PMO como ferramenta que acumula, organiza e desenvolve o aprendizado organizacional por reunir a experiência de vários projetos em um núcleo especializado.

No entanto, quando se pensa na implementação de um escritório de projetos, é importante considerar o ambiente institucional, que na administração pública estadual é vasto e heterogêneo, cada organização tendo suas especificidades. Em função dessas características específicas devemos nos atentar aos vários modelos de PMO, que se diferem basicamente pelo grau de autoridade e responsabilidade sobre os projetos, como a seguir divididos segundo (Verzuh, 2000):

- Centro de Excelência: Tem como principal objetivo manter padrões de gestão de projetos e promover sua utilização. Seus membros tomam parte nos projetos como consultores, não tendo, portanto, autonomia para tomada de decisões nem responsabilidade direta sobre o resultado do projeto. Necessita-se, então, de gestores persuasivos, tendo em vista que sua autoridade advém de sua expertise em projetos.
- Escritório de Apoio a Projetos: Neste modelo o escritório realiza, além das atividades de manter padrões de gestão de projetos e promover sua utilização, tarefas como apoio a criação e atualização do plano e orçamento do projeto. Tem-se, portanto, que os membros deste escritório trabalharão como analistas de planejamento, o que os prepara bem para posteriormente serem incorporados ao corpo de gerentes de projetos.
- Escritório de Gestão de Projeto: Este modelo de escritório, além de agregar as atividades do acima citado, tem como função fornecer gerentes de projetos a organização. Embora os gerentes de projetos sejam responsáveis do escritório de gestão de projetos os resultados por eles obtidos não o são, sendo responsabilizadas pelo sucesso do projetos as áreas as quais solicitam os gestores. Tem-se, no entanto, uma responsabilização do escritório pelo desempenho geral dos projetos da organização, pois este é a única fonte de conhecimento especializado em gestão de projetos.
- Escritório de Gerenciamento de Programa: Este modelo tem como papel principal fornecer conhecimento técnico de todo o programa, vinculando assim todos os projetos que fazem parte deste. A grande diferença entre o presente modelo e os demais aqui apresentados é o

caráter temporário do Escritório de Gerenciamento Programa, que se extingue quando o programa acaba.

- Escritório Responsável pelo Projeto: Como o nome sugere neste modelo o escritório carrega toda a responsabilidade por alcançar objetivos de qualidade, custo e cronograma do projeto designado a ele. Pode-se, portanto, afirmar que o Escritório Responsável pelo Projeto é o modelo onde se tem maior autoridade e responsabilização pelo projeto.

Esta divisão não é, no entanto, unanimidade entre os estudiosos da área, sendo também muito utilizada a divisão de (Kerzner, 2002):

- Escritório de Projetos Funcional: É utilizado em uma área ou divisão funcional específica de uma organização, funcionando como um sistema de informação. Sua principal responsabilidade é gerenciar um conjunto crítico de recursos.
- Escritório de Projetos de Grupos de Clientes: Objetiva um melhor gerenciamento e comunicação com os clientes, que são agrupados de forma a possibilitar uma melhora nessa interlocução.
- Escritório de Projetos Corporativos: Atende a toda uma organização e foca nas questões estratégicas e corporativas em detrimento a aspectos funcionais.

Por fim, (Casey; Peck, 2001) definem três tipos de escritório de projetos, sendo eles: Estação Meteorológica (*Weather Station*); Torres de Controle (*Tower Control*); Fonte de recursos (*Resource Pool*).

- Estação Meteorológica: tem como função básica gerir as informações sobre os projetos de uma organização, sem, no entanto, interferir nos projetos ou fomentar melhorias.
- Torre de Comando: cria metodologia, treina gerentes, gerencia riscos e geri o conhecimento. Este modelo não assume responsabilidade pelos projetos, embora oriente os gerentes e tenha papel de promover melhorias contínuas no processo de gestão.
- Fonte de recursos: é responsável pela alocação e supervisão dos projetos, sendo, portanto, corresponsável pelos resultados destes.

As tipologias acima apresentadas de escritório de projetos são complementares, portanto todas poderão, dependendo dos achados da pesquisa, ser utilizadas posteriormente visando enriquecer nossa análise.

3.2.1. Benefício e geração de valor da implantação de um escritório de projetos (PMO FRAMEWORK) e implementação

A implementação de uma estrutura como a de um escritório de projetos apenas pode ser legitimada apontando-se seus benefícios, que devem compensar os novos custos. Alguns dos benefícios de se ter um PMO na organização são, segundo (Kate, 2000):

1. Melhora na comunicação entre projetos, sendo estimulada a disseminação de informações;
2. Uniformização das informações fornecidas a clientes;
3. O suporte dado a gerentes de projetos os qualifica e os ajuda a crescer dentro de sua área de trabalho;
4. Maior qualidade da informação que chega a alta gerência, tornando o processo decisório mais estruturado;
5. Possibilidade de se focar em projetos estratégicos e que demandam maior intervenção;
6. Riscos e problemas são mais facilmente identificados, tornando a resposta a eles mais rápida e eficiente;
7. Disseminação de ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos entre os envolvidos.

Resultado parecido é apresentado por Keating (2009), que resume suas conclusões na figura abaixo, intitulada por ele de "*PMO Value Framework*":



Figura 2: PMO framework
 Fonte: Keating(2009, pg.42)

Tem-se, como demonstra a figura acima, que Keating (2009) apresenta benefícios gerados pela implementação de um escritório de projetos, sendo eles:

- Monitoramento, Controle e Cobrança sobre projetos: o escritório de projetos funciona como uma “ponte” entre a alta gestão e o gerente de projetos, através da criação de um ciclo de controle e comunicação. O valor criado advém do maior alinhamento entre os ensejos da alta gestão e as decisões do gerente, o suporte fornecido pelo escritório e a disseminação da informação sobre o projeto.
- Desenvolvimento da competência e metodologia em Gestão de Projetos: o desenvolvimento de competências e metodologia traz maior consistência ao projetos, aumenta o grau de maturidade da organização em projetos e promove a disseminação de conhecimento em GP.
- Excelência em Gestão de Projetos: a criação de um PMO agrega valor por tornar a gestão da organização focada em projetos, o que aumenta

as chances dos projetos da organização sejam entregues dentro do tempo, orçamento e qualidade esperados.

- Alinhamento estratégico e gerenciamento dos benefícios: relaciona-se não só com a entrega de projetos bem sucedidos, mas também com projetos alinhados a estratégia da organização e que gerem valor no longo prazo.
- Aprendizado organizacional: está ligado a gestão do conhecimento, partindo-se da idéia que a maioria dos projetos falham por falta de conhecimento em gestão de projetos, falta de comunicação e compartilhamento de experiências.

Esses benefícios só podem ser alcançados, no entanto, se houver sucesso no desenvolvimento do escritório de projetos. Segundo (Verzuh, 2000), a implementação de um escritório de projetos é parte de um processo a ser executado em certa organização tornando-a preparada para uma boa gestão de projetos. A seguir as quatro etapas citadas pelo autor:

1. Definir os limites organizacionais do processo de gestão de projeto, reconhecendo que setores diferentes de uma organização têm desafios diferentes.
2. Identificar os vários tipos de projeto e definir padrão e práticas específicos que reflitam sua complexidade.
3. Declaração de trabalho e plano de gerenciamento de risco são entregues nessa etapa baseados nos fatores de sucesso e fracasso passado dos projetos.
4. Implementação de um escritório de projetos determinado pelos projetos a que irá servir e pelo grau de favorecimento a projetos da estrutura da organização.

A literatura especializada aponta, ainda, como deve ser a implantação de um escritório de projetos, que deve ocorrer nas seguintes três etapas, caracterizadas nas palavras de (Englund; Graham e Dinsmore, pg 25, citado por Pereira, 2007):

Na primeira etapa devem ser criadas as condições para a mudança, havendo um descongelamento da situação atual. Na etapa seguinte ocorre a mudança em si, ou seja, os agentes da mudança implementam-na. Na terceira e última etapa estabelece-se a motivação para que a situação pós-mudança seja a nova realidade, como um recongelamento da nova situação.

O trecho acima citado aponta para a necessidade de se seguir um modelo para implantar um PMO, havendo ainda passos a serem seguidos em cada etapa (Pereira, 2007). A primeira etapa deste processo, primeiro movimento a ser realizado no sentido de se criar um escritório de projetos e colocá-lo em funcionamento, é assim descrito nas palavras de Pereira (2007, pg 25):

1. Descobrir os processos necessários à mudança organizacional;
2. Estabelecer, junto aos membros da organização, a importância da mudança e a razão pela qual ela deva ocorrer nesse momento. Isto pode acontecer através da apresentação das taxas de insucesso em projetos ou através de análises comparativas com outras organizações (*benchmarking*). Outra maneira de se justificar essa mudança está em mostrar o valor adicionado à organização com a implementação;
3. Desenvolver coalisões com membros da organização, bem como um patrocinador (*sponsor*) poderoso.
4. Estabelecer a visão de futura da organização e a estratégia do EGP para atingir essa visão. Muitos EGPs iniciam desenvolvendo práticas de gerenciamento de projetos para a organização.
5. Elaborar o plano de implementação e comunicá-lo à organização.

Quanto ao sucesso da implementação de um PMO, processo acima descrito, (Quelha e Barcaui, 2005 pg 5) alertam:

A verdade é que o sucesso relacionado ao Escritório de Projetos depende não somente da equipe que o representa como também do poder da equipe executiva da empresa e de seus principais clientes: os gerentes de projetos.

Tem-se, por fim, que o processo da criação de um PMO envolve várias etapas, que resumidamente perpassam pela sensibilização da organização, o aval de um *sponsor* e a definição de sua visão de futuro.

3.3. O gerenciamento de projetos no Estado de Minas Gerais

Primeiramente, para se entender o contexto de Minas Gerais, é importante a caracterização das diferenças entre a gestão de projetos focada no âmbito privado, a qual foi apresentada até agora, da gestão de projetos públicos.

Segundo o *Government Extension* do PMBOK(PMI, 2000), duas são as características que tornam os projetos da administração pública diferentes dos da privada, sendo eles: o controle ser dado por representantes eleitos; os projetos serem patrocinados por impostos e taxas obrigatórias. Quanto à primeira característica, o guia ressalta a necessidade da legitimação do gerente do projeto, que deve ter o apoio da alta gestão e ter, em lei, suas atribuições e limitações previamente delimitadas, principalmente no que se refere a seu poder de realizar despesas. Quanto aos impostos e taxas a obra chama a atenção para os mecanismos de accountability a serem utilizados visando possibilitar o controle social da gestão do recurso público.

Além do acima proposto, a literatura aponta outras diferenciações entre projetos públicos e privados, perpassando pelas limitações impostas à gestão de projetos quando transplantada ao setor público. Segundo (Cortines, 2005), um dos grandes fatores diferenciadores dos projetos executados pelos governos é a não motivação por retornos financeiros de curto prazo, e sim benefícios sociais, que em geral têm prazo de maturação mais longo. Ainda com base no autor alguns projetos públicos devem, por exemplo, ser implementados independentemente de riscos altos e obstáculos, o que torna necessário a modificação e adaptação metodológica relevante da gestão de projetos voltada ao setor privado.

No contexto de Minas Gerais destaca-se, no sentido de uma mais ampla introdução da GP, a introdução da política pública de reforma do aparelho do estado chamado Choque de Gestão. Este Choque de Gestão aparece em um cenário no qual se insere uma série histórica de reformas institucionais não exitosas aliadas a um notório déficit orçamentário do Governo de Minas Gerais que se estendia desde 1996 a 2002. Esse quadro explicava-se, em parte, por um descontrole da folha de pagamentos de pessoal e era agravado pela consequente falta de investimentos do Tesouro Nacional. (Vilhena et al, 2004).

A política do Choque de Gestão objetivava implementar um conjunto de medidas que tivessem um impacto rápido e modificassem o padrão de comportamento da

Administração Estadual, imbuindo esta de uma gestão mais eficiente, efetiva e eficaz. Em outras palavras, o Choque de Gestão foi pensado como um conjunto integrado de políticas de gestão públicas que reorientasse o estado para o desenvolvimento (Vilhena et al, 2004).

Tendo em vista cessar o endividamento crescente, corrigir a desarticulação entre planejamento e orçamento e o descrédito acumulado pelo governo causado pelas despesas sem cobertura e planos mal sucedidos, um dos pontos cruciais do Choque de Gestão foi revigorar o planejamento público em Minas Gerais (Vilhena et al, 2004).

Para revigorar o planejamento público o Governo do Estado utilizou a metodologia do duplo planejamento, que se baseia em estratégias coerentes e simultâneas que abrangem planos de curto e longo prazos. Tem-se, em suma, uma gestão do planejamento visando transformar a estratégia do governo em resultados, incluindo os projetos prioritários do governo nos instrumentos de planejamento de longo (PMDI), médio (PPAG) e curto prazo (LDO e LOA) (Vilhena et al, 2004).

Os desafios propostos pela implantação do duplo planejamento exigiu a remodelagem e revisão dos instrumentos existentes, além da criação do GERAES (Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado). Este novo instrumento foi criado para o gerenciamento dos projetos estratégicos do governo, chamados Projetos Estruturadores, para os quais foi criada metodologia específica de gerenciamento (Vilhena et al, 2004).

Abaixo a lista dos iniciais 31 projetos estruturadores:

Projeto Estruturador	Projeto Estruturador
1. Redução da Criminalidade Violenta em Minas Gerais	17. Pavimentação de Ligações e Acessos Rodoviários aos Municípios
2. Potencialização da Logística do Triângulo - Alto Paranaíba	18. Oferta de Gás Natural
3. Saneamento Básico: Mais Saúde para Todos	19. Corredor Cultural Praça da Liberdade - Casa do Conde
4. Centro Administrativo do Governo de Minas Gerais	20. Modernização da Receita
5. Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação na Gestão Pública	21. Regionalização da Assistência à Saúde
6. Saúde em Casa	22. Universalização e Melhoria do Ensino Médio
7. Melhoria e Ampliação do Ensino Fundamental	23. Lares Geraes
8. Inclusão Digital	24. Centros Públicos de Promoção do Trabalho - Uma Estratégia para o Primeiro Emprego
9. Gestão Ambiental MG Século XXI	25. Estrada Real
10. Minas Sem Fome	26. Empresa Mineira Competitiva
11. Plataforma Logística de Comércio Exterior da RMBH	27. 100% de Eletrificação Rural no Estado de Minas Gerais
12. Revitalização e Desenvolvimento Sustentável da Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco	28. AGROMINAS: Agregação de Valor e Diversificação de Café
13. Projeto Jalba	29. Energia Elétrica para o Noroeste Mineiro
14. Arranjos Produtivos Locais	30. Reestruturação da Plataforma Logística e de Transportes da Região Metropolitana de Belo Horizonte – RMBH
15. Unidade Parceria Público-Privada - MG	31. Inclusão Social de Famílias Vulnerabilizadas
16. Corredores Radiais de Integração e Desenvolvimento	

Figura 3: Projetos Estruturadores

Fonte: Minas Gerais, 2010

Segundo o trabalho Agenda de Melhorias, podemos entender a criação do GERAES tendo este por fim:

...ações seriam implementadas pelas secretarias e demais unidade governamentais e gerenciadas de maneira intensiva por um escritório central de projetos, de modo a garantir sua implementação. O escritório central de projetos de Minas Gerais nasceu ligado à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e é hoje conhecida como GERAES.

Quanto aos projetos gerenciados pelo GERAES, os estruturadores, estes surgiram no PPAG 2004 – 2007, sendo uma carteira com 31 projetos que visavam a consecução dos objetivos estratégico de longo prazo contidos no PMDI (Agenda de Melhorias). Abaixo segue uma simplificação do mapa estratégico do Programa GERAES, que demonstra a ligação feita entre a estratégia de governo, a agenda de prioridades do governo e os Projetos Estruturadores:

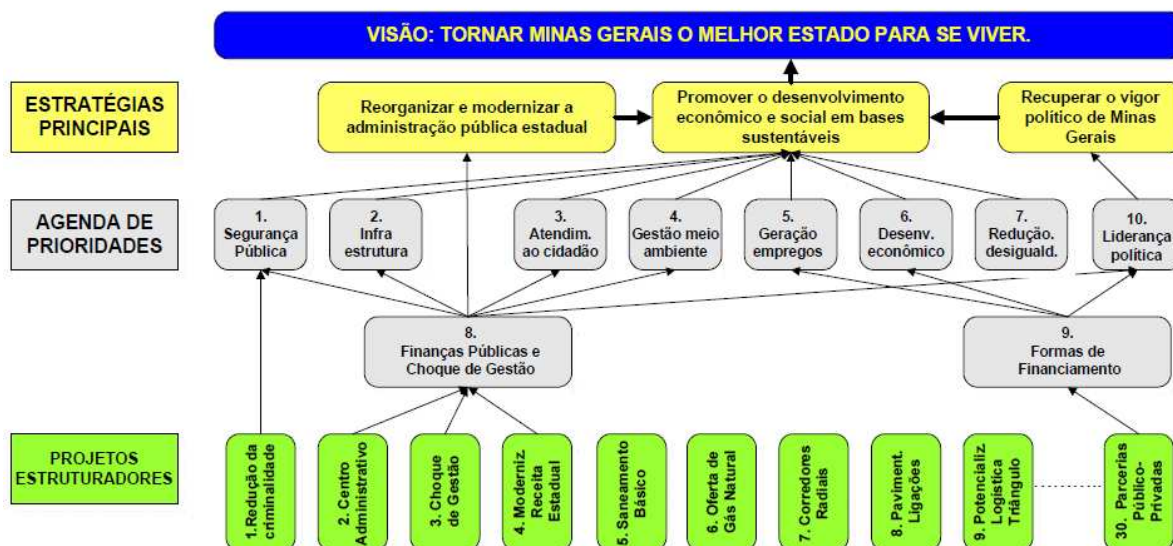


Figura 4: Mapa Estratégico do GERAES

Fonte: Rosa, 2003

A figura acima mostra, portanto, como os Projetos Estruturadores fazem parte da Agenda de Prioridades, esta compondo a base das estratégias principais do governo, que são derivadas da visão de futuro da organização.

Outra importante ferramenta introduzida com o Choque de Gestão foi o Acordo de Resultados (AR), que surgiu em 2003. Este instrumento baseia-se na pactuação de metas de desempenho entre o órgão central e os outros órgãos e entidades, sendo condicionado um prêmio por produtividade proporcional ao resultado relativo obtido (Agenda de Melhorias). Abaixo uma simplificação do mecanismo de funcionamento do AR.

Lógica do Acordo de Resultados



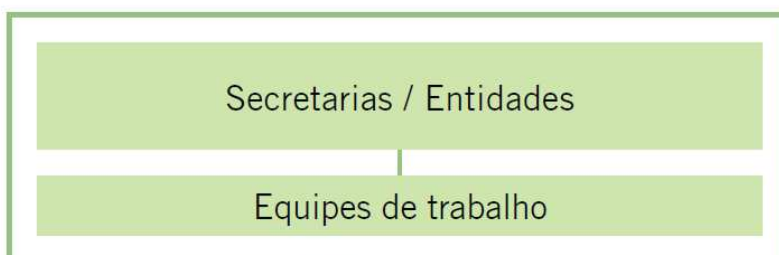
ESTRATÉGIA



Desdobrado em Acordos de 1ª Etapa



Desdobrado em Acordos de 2ª Etapa



Prêmio

Metas por equipe

Figura 5: Acordo de Resultados

Fonte: Minas Gerais, 2010

A figura acima mostra que a estratégia do governo é repassada às Secretarias de Estado e Entidades através da pactuação de metas entre elas e o órgão central, sendo constituída a primeira etapa do Acordo de Resultados. Na segunda etapa são as Secretarias e Entidades que pactuam metas com suas equipes de trabalho, sendo, então, o resultado da Secretaria fruto dessas duas pactuações. Por fim, conclui-se que há um alinhamento da estratégia do governo e todos os funcionários da ponta, que terão sua remuneração variável atrelada ao desempenho de sua equipe de trabalho e da Secretaria.

Os resultados de curto prazo desse projeto são assim descritos pelo governo (Minas Gerais, 2010 pg.21):

A política do Choque de Gestão, adotada no período de 2003-2006, surtiu resultados: de um lado, o Estado de Minas Gerais logrou alcançar o equilíbrio fiscal, garantindo a efetividade do orçamento como instrumento de gestão; de outro, houve uma modernização da gestão pública estadual.

Tem-se, então, os projetos estruturadores e o Acordo de Resultados como importantes peças da política implantada pelo choque de gestão.

3.3.1. O Escritório Central de Gerenciamento de Projetos (GERAES)

O GERAES funciona como um escritório central de projetos (*Project Management Office – PMO*) e é responsável pelo monitoramento e apoio a execução dos projetos estruturadores. Suas funções como PMO são, principalmente: acompanhar a implementação do planejamento estratégico do governo; acompanhar a carteira de Programas Estruturadores do governo; dar suporte às áreas executoras (Agenda de Melhorias).

Como anteriormente citado, o GERAES atua com o intuito de transformar a estratégia de governo em ações concretas. Quanto a suas funções operacionais, destacam-se, segundo Nogueira et al (2008, pg. 8):

O GERAES atualmente tem a função de: i) assessorar os Gerentes de Projetos no planejamento, execução e controle de todos os projetos; ii) manter a alta administração do Governo de Minas Gerais informada; iii) padronizar os procedimentos de gerenciamento de projetos; iv) definir e utilizar as ferramentas computacionais de gerenciamento de projetos; v) apresentar a situação do andamento dos projetos ao Comitê de Resultados; e vi) manter o Comitê de Resultados e a alta administração informados de todos os desvios de meta.

Para cumprir as funções acima listadas, o GERAES desenvolveu um fluxo específico de trabalho, que começa com o planejamento dos projetos a serem executados, que contam com um cronograma de ações e a pactuação com os responsáveis pelas ações com marcos e metas específicos para a execução. É resultado deste trabalho um Plano de Projeto, que é composto por uma declaração de escopo, os principais produtos esperados, suas premissas, marcos, uma matriz de responsabilidades e indicadores de qualidade (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006).

Após o planejamento, inicia-se a execução dos projetos, que é escoltada de um acompanhamento/monitoramento mensal pelo GERAES que tem as seguintes funções: obtenção de dados sobre o andamento do projeto; identificação de riscos; consolidação das cotas orçamentárias e remanejamentos; revisão do planejamento (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006). Para executar esse acompanhamento/monitoramento, o GERAES se utiliza, principalmente, de quatro instrumentos específicos, sendo eles caracterizados, segundo (Nogueira et al, 2008):

- *Status Report*: consiste em um relatório mensal que objetiva retratar o andamento das ações dos projetos, possibilitando a divulgação da execução destas e servindo de insumo para relatórios gerenciais mais específicos. O *status report* contém informações concernentes ao cumprimento do cronograma, ao alcance das metas previstas e acerca situação financeira e orçamentária das ações. Dentro desta última podemos destacar dados relativos a relação entre o crédito inicial e o autorizado, o valor da cota orçamentária aprovada até o presente mês, a despesa realizada, o saldo anual restante para o exercício e o valor solicitado no presente mês. O documento ainda apresenta um espaço para que sejam identificados os riscos e dificuldade do projeto, além de avaliar através de faróis os cumprimentos das datas previstas.
- Painel de Controle: é um relatório gerencial com periodicidade anual que contém informações sucintas referentes à execução dos marcos e metas dos projetos estruturadores, sendo seus dados extraídos principalmente do *status report*.
- Plano de Ação: é utilizado para identificar restrições e definir ações corretivas concernentes a execução dos estruturadores, explicitando os responsáveis e estabelecendo prazos para a consecução dessas ações. Este documento é elaborado com base no *status report* e leva em consideração: a causa fundamental da restrição; a efetividade da ação corretiva proposta; a consistência do acompanhamento da

solução; e a relevância para encaminhamento de cada ação aos níveis superiores de gestão.

Agenda Positiva: é um documento mensal que acompanha e retrata a execução dos projetos estruturadores, sendo ele destinado a cúpula do governo.

O GERAES, portanto, se utiliza de uma metodologia previamente definida para o acompanhamento dos Projetos Estruturadores, metodologia esta criada visando possibilitar a equipe atuar como um escritório de projetos. Esta metodologia criada tem por alicerce as instruções do guia PMBOK, tendo sido feitas as modificações necessárias para adequação desta ferramenta gerencial advinda da iniciativa privada para o contexto da administração pública mineira (Silveira; Oliveira, 2008).

3.3.2. Escritórios setoriais de monitoramento e apoio a execução

Na experiência mineira os escritórios setoriais surgiram organicamente, ou seja, sem intervenção do órgão central, tendo como marco inicial o ano de 2005 e são atribuídos à internalização de práticas de gerenciamento de projetos e da gestão estratégica efetuada pela Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) (Agenda de Melhorias).

Os Escritórios de monitoramento e apoio a execução podem ser caracterizados, segundo a Agenda de Melhorias pg.56, como:

...estruturas que integram as unidades setoriais de um governo e têm a atribuição de garantir a implementação da estratégia dentro das unidades descentralizadas. A implementação dos escritórios setoriais é um fator importante para promover a disseminação e a consolidação das práticas de planejamento e gestão na administração pública.

Dentro da estrutura do governo tem-se escritórios setoriais com atribuições diversas, dependendo das necessidades e do tamanho da estrutura a ser apoiada. Há, no entanto, a padronização de duas dimensões visando gerar valor a todos os modelos existentes, sendo elas: as atribuições mínimas e as ferramentas (Minas Gerais, 2010)

Quanto às atribuições mínimas dos escritórios setoriais, a Agenda de Melhorias (Minas Gerais, 2010 pg. 56) assim as descreve:

...dependem das aspirações estabelecidas pelo governo para essas estruturas e podem variar desde o acompanhamento dos projetos e programas da unidade, até atividades mais diversas, como a otimização de processos. Em um sistema efetivo de entrega de resultados, os escritórios setoriais deveriam ter as seguintes atribuições mínimas: suporte à criação e revisão da estratégia e do orçamento da unidade; apoio na implementação e gestão dos acordos de desempenho da unidade, quando existentes; gerenciamento detalhado dos projetos e programas da unidade e interlocução com as áreas centrais. Adicionalmente, muitos escritórios setoriais em Minas Gerais realizam a gestão de processo das unidades.

Quanto à padronização das ferramentas, essa se torna mais importante na presença de um escritório central de projetos forte, que desenvolva e dissemine metodologias de GP, indicadores de desempenho e se desenvolva os canais de comunicação dentro do governo (Minas Gerais, 2010). A seguir figura que exemplifica o escopo e o tamanho de alguns escritórios setoriais do governo de Minas Gerais:

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS: NÚMERO DE RECURSOS ¹⁶	
		SECRETARIA DE SAÚDE	INSTITUTO MINEIRO DE AGROPECUÁRIA
Acompanhamento dos programas	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento detalhado e frequente dos: programas prioritários do governo programas prioritários do órgão Outros Desengargalamento do projeto (devido maior permeabilidade) 	2 funcionais + 3 compartilhados + 12 setorialistas	1 funcional + 5 analistas compartilhados
Gestão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento e acompanhamento do planejamento estratégico da secretaria em linha com planejamento de longo prazo do governo Suporte no desenvolvimento e acompanhamento de Acordo de Resultados 	1 funcional + 3 compartilhados	2 funcional + 5 analistas compartilhados
Gestão de processos	<ul style="list-style-type: none"> Revisão dos processo internos da secretaria com oportunidades de melhoria Suporte à área de otimização de processos central 	3	1 funcional + 5 analistas compartilhados

Figura 6: Escritórios Setoriais

Fonte: Agenda de Melhorias, 2010

A figura demonstra, enfim, que em cada secretaria o escritório setorial tem uma configuração específica, que reflete as necessidades dela.

Deve-se atentar que os escritórios setoriais contribuem para a disseminação e consolidação do modelo de gestão nas áreas fim, contribuindo para a capacitação dos servidores e compartilhamento de melhores práticas. Dentro deste contexto esperam-se, tendo por base as contribuições acima citadas, os seguintes benefícios destes escritórios: fortalecimento da capacidade de planejamento e gestão estratégica dos

órgãos e unidades; acompanhamento de marcos intermediários de projetos e metas; melhoria na qualidade da tomada de decisão no curto prazo; promoção de uma cultura de planejamento e disciplina na execução; fomento a troca de boas práticas (Minas Gerais, 2010).

Quanto ao monitoramento dos Projetos Estruturadores por parte dos escritórios setoriais, anteriormente competia a Assessoria de Gestão Estratégica (AGE) monitorar e acompanhar os projetos estratégicos no âmbito do Sistema de Defesa Social, bem como indicar as diretrizes, metodologias de gestão e indicadores para acompanhamento e avaliação desses projetos, como disposto na Resolução Nº 1.075 de 01 de junho de 2010. Tinha-se, portanto, o embrião do que se tornaria um Escritório Setorial de Monitoramento e Apoio a Execução.

Foram criadas no seguinte ano, nesse sentido, unidades estratégicas setoriais em todas as secretarias de estado de Minas Gerais, chamadas Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI), que passaram a exercer parte do trabalho anteriormente desenvolvido pelo GERAES. Assim, as AGEIs se caracterizam como escritórios setoriais de projetos. Suas atribuições foram definidas pelo Decreto Nº 45.870, de 30 de dezembro de 2011, e são:

Da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação

Art. 14. A Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação tem por finalidade promover o gerenciamento estratégico setorial de forma alinhada à estratégia governamental, em conformidade com as diretrizes técnicas estabelecidas pela Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG, e à integração governamental, em conformidade com as competências previstas para a SECCRI, competindo-lhe:

I - Promover o alinhamento das ações setoriais com a estratégia governamental contida no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI;

II - Coordenar, em conjunto com a Subsecretaria de inovação e Logística do Sistema de Defesa Social, a elaboração do planejamento global da SEDS, com ênfase no portfólio estratégico;

III - Orientar a elaboração e a execução das atividades relativas à gestão para resultados do Sistema de Defesa Social, apoiando a Direção Superior na tomada de decisão;

IV - Dar suporte à execução do portfólio estratégico do Sistema de Defesa Social;

V - Monitorar e avaliar o desempenho global do Sistema de Defesa Social, colaborando na identificação de entraves e oportunidades na

execução de suas atividades e na proposição de ações que visem a assegurar o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos;

VI - Coordenar a implantação de processos de modernização institucional e de melhoria contínua, articulando as funções de racionalização, organização e otimização;

VII - Instituir, em conjunto com a SEPLAG, instrumentos e mecanismos capazes de assegurar a constante inovação do Sistema de Defesa Social, bem como a modernização e normatização do seu arranjo institucional; e

VIII - Apoiar o Sistema de Defesa Social na relação com a SECCRI nas atividades e iniciativas voltadas para a integração institucional da ação governamental, em matéria de competência comum

Parágrafo único: a Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação atuará, no que couber, de forma integrada a Subsecretaria de Inovação e Logística do Sistema de Defesa Social.

A introdução da AGEI transferiu diversas atividades concernentes à gestão dos projetos antes de responsabilidade do GERAES para esses escritórios de projetos. A AGEI da SEDS fica responsável por assessorar no planejamento, acompanhamento e avaliação dos projetos da SUAPI, projetos estes descritos a seguir.

3.3.3. O Gerenciamento de Projetos na Subsecretaria de Administração Prisional da Secretaria de Estado de Defesa Social

Como anteriormente citado, a criação da SEDS foi fruto de uma política de segurança pública que uniu a Secretaria de Segurança Pública, a Secretaria de Justiça e Direitos Humanos, a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros. A Lei delegada nº 56, de 29 de janeiro de 2003, convencionou a subordinação operacional das polícias militar e civil ao secretário de defesa social, garantindo, entretanto, a autonomia administrativa dessas (Sapori, 2007). O Sistema de Defesa Social passa, então, a ser composto pelas polícias militar e civil, o Corpo de Bombeiros, a Defensoria Pública, o Sistema Prisional e o Sistema Socioeducativo (Sapori, 2007).

A Subsecretaria de Administração Prisional é, portanto, parte relevante desse sistema e compartilha os resultados das políticas de segurança pública de Minas Gerais. Quanto aos trabalhos feitos pela SUAPI destaca-se o Projeto Estruturador “Expansão, Modernização e Humanização do Sistema Prisional”, que, segundo (GERAES, 2012), tem por objetivo e desafio, respectivamente:

Desafio: A melhoria do serviço de segurança pública, com uma maior eficiência das polícias no Estado, pressiona o sistema prisional mineiro. Desta maneira, paralelamente ao aprimoramento dos indicadores de defesa social, deve-se procurar sanar os gargalos existentes na estrutura prisional, inovando no sistema de gestão prisional, de modo a garantir custos adequados ao Estado com essa função. O déficit atual estimado é de aproximadamente 17.183 vagas (SUAPI e Polícia Civil).

Objetivo: Reduzir o déficit de vagas no sistema prisional, com ênfase na racionalização da gestão das unidades prisionais e no aprimoramento das condições de segurança e ressocialização dos detentos, garantindo-se a humanização do sistema.

O escopo do projeto é bastante amplo, sendo dividido em cinco quesitos: 1) ampliação e consolidação do Sistema Prisional; 2) erradicação das carceragens da Polícia Civil no Estado de Minas Gerais com prioridade às da região metropolitana; 3) Consolidação da Guarda Penitenciária e melhoria e ampliação da assistência ao preso; 4) Fortalecimento do sistema APAC – Associação de Proteção e Assistência aos Condenados; 5) assistência aos egressos do sistema penitenciário e implantação de PPP (parceria público privada) quando viável (GERAES, 2012).

O projeto ainda é dividido em 17 ações, que serão a seguir listadas segundo dados do GERAES (2012):

- Reforma das carceragens da Polícia Civil e melhoria da infraestrutura física das Unidades Prisionais (SETOP – Secretaria de Transportes e Obras Públicas).
- Construção de unidades do sistema prisional (SETOP).
- Implantação dos núcleos de saúde e psicossocial nas Unidades Prisionais.
- Implantação dos núcleos de ensino e profissionalização nas Unidades Prisionais.
- Implantação de postos de trabalho para presos nas Unidades Prisionais.
- Implantação de núcleos jurídicos nas Unidades Prisionais.
- Implantação das comissões técnicas de classificação nas Unidades Prisionais.
- Melhoria da segurança no sistema prisional.
- Transferência da gestão das carceragens da Polícia Civil e melhoria da infraestrutura física das Unidades Prisionais – SEDS.
- Criação e implantação de uma metodologia de monitoramento dos condenados em regime externo.
- Manutenção e reforma de Unidades Prisionais.
- Criação e implantação de um modelo de co-gestão ou gestão indireta de unidades de custódia.

- Apoio logístico às Unidades Prisionais e Administrativas.
- Contratação de construção e gerenciamento de Unidades Prisionais via PPP.
- Consolidação do modelo de gestão prisional.
- Incentivo à ampliação do sistema APAC.
- Capacitação e formação de servidores do sistema prisional.

Atualmente, no entanto, houve algumas mudanças na nomenclatura dos projetos executados pela Subsecretaria de Administração Prisional. Hoje a SUAPI é parte integrante do programa “Infraestrutura de Defesa Social”, onde tem responsabilidade por três projetos, sendo elas e seus respectivos identificadores: 1197 - Modernização do Sistema Prisional; 1291 - Humanização do Sistema Prisional e Implementação de APAC; 4379 - Custódia e Ressocialização de Presos.

1197 - O Projeto Modernização do Sistema Prisional tem por objetivo Erradicação das Carceragens da Polícia Civil, com a liberação destes profissionais para a execução de suas atividades fins. Ampliação do número de vagas ofertadas pela SUAPI, reduzindo o déficit de vagas no Estado de Minas Gerais, de forma a interferir positivamente na melhoria de qualidade de vida da população carcerária e em sua ressocialização. Aprimoramento e modernização do modelo de custódia prisional mediante alternativas inovadoras, como PPP e monitoramento eletrônico, buscando, inclusive, redução dos custos para o Estado e melhoria na qualidade do atendimento prestado. Garantir realização de revistas mais eficientes e humanizadas com a utilização de aparelhos de scanner corporal.

Este projeto é subdividido em nove subprojetos, a seguir listados: Erradicação de cadeias da Polícia Civil; Construção/ampliação de Unidades Prisionais; Duplicação de vagas em Penitenciárias (Ipaba, Valadares e Unaí); Verificador Independente PPP; Acesso PPP; Monitoramento Eletrônico de Condenados; Capacitação de Gestores e Agentes Prisionais; Aquisição de Body Scan; Reforma do Complexo Penitenciário Nelson Hungria. A soma da previsão orçamentária destes subprojetos é de R\$ 200.000.000,00 (Duzentos milhões de reais) a serem executados nos próximos quatro anos, sendo destes R\$ 51.487.629,58 (cinquenta e um milhões quatrocentos e oitenta e sete mil seiscentos e vinte e nove e cinquenta reais e oito centavos) destinados ao exercício de 2012.

1291 - Quanto ao Projeto Humanização do Sistema Prisional, seu objetivo é descrito como Fomentar a criação de novos centros de internação com a metodologia "APAC", possibilitando um atendimento mais humanizado ao preso e menos oneroso

ao Estado e investindo em ações de cunho educacional e profissional, potencialização a ressocialização do custodiado após passagem pelo sistema prisional.

O projeto em questão é dividido em quatro subprojetos, sendo eles: Construção e ampliação de Associação de Proteção e Amparo aos Condenados – APAC; Estruturação de Oficinas de Trabalho; Ampliação de Escolas EAD; Ampliação Estrutural da Educação Formal. O gasto total com este subprojeto nos próximos quatro anos está previsto em R\$ 40.000.000,00 (Quarenta milhões de reais), com execução planejada de R\$ 5.479.986,00 (cinco milhões quatrocentos e setenta e nove mil novecentos e oitenta e seis reais) para 2012.

4379 - O último projeto a ser apresentado, que deve ser entendido como um processo estratégico e não como um projeto, é o Custódia e Ressocialização de Presos, que objetiva a realização do atendimento ao preso e, portanto, a gestão de sua custódia e ressocialização indireta, para isso, há a gestão da infraestrutura e segurança prisionais e da custódia em Unidades Prisionais (UP). Para dar suporte, ocorre em paralelo a gestão da frota e das informações e qualidade.

Os projetos acima, se excluindo o Custódia e Ressocialização do Preso por este ser entendido com um processo, somam um gasto de R\$ 240.000.000,00 (Duzentos e quarenta milhões de reais) até 2015, o que nos remete a grande importância e complexidade de uma iniciativa como essa.

É importante ressaltar, ainda, que o gerente desses projetos é o subsecretário de administração prisional, que fica responsável pelos resultados alcançados. Nesse sentido, o GERAES e a AGEI da SEDS têm a responsabilidade de monitoramento e controle das ações e apoio com o planejamento e execução.

Temos, por fim, que a gestão de projetos faz parte do dia-a-dia do Estado de Minas Gerais, estimulada pela SEPLAG através do GERAES. Com este intuito, além do GERAES, os escritórios setoriais funcionam como base de apoio aos gerentes de projetos do estado, auxiliando-os na formulação do planejamento, e no acompanhamento e avaliação de projetos.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

A presente seção tem o objetivo de expor os resultados obtidos, que serão apresentados visando focar os achados das entrevistas nos temas mais importantes para este trabalho, que serão: os entraves à consecução de um bom planejamento para os projetos da SUAPI; e a interação entre a AGEI da SEDS e a subsecretaria.

Dentro do tema gestão de projetos na SUAPI, tentamos suscitar a discussão de dois pontos, sendo eles: a opinião dos atores entrevistados sobre as dificuldades e legitimidade do planejamento e sua execução; e as sugestões para a solução de eventuais problemas. Com relação à interação entre AGEI e a SUAPI, sendo essa de escritório setorial e o apoiado, respectivamente, os entrevistados foram estimulados a discutir a participação da AGEI no processo de planejamento e apoio a execução.

Primeiramente, a AGEI é responsável, quanto à questão da gestão dos projetos nas subsecretarias da SEDS, por participar da construção do planejamento junto à alta gestão e pela utilização das ferramentas criadas pelo GERAES para monitorar e avaliar a execução de projetos.

Nas entrevistas, a maioria dos respondentes citou a presença da AGEI como importante ator no processo de planejamento dos projetos da SUAPI ao serem indagados sobre estes, o que pode ser percebido em diversos depoimentos, como o dado pelo Entrevistado A:

Os projetos são formulados de 4 em 4 anos, junto com o desenvolvimento do Plano Plurianual, após um ano de novo mandato do chefe do executivo. A SEPLAG estabelece uma data – que na última oportunidade se deu em março de 2012 – para que as ferramentas gerenciais para planejamento e controle dos projetos sejam entregues. Dessa forma, meses antes se inicia um processo de discussão das políticas e projetos existentes, verificando quais devem ser criadas, extintas, mantidas e/ou aprimoradas. Atualmente, conforme orientações da SEPLAG, esse debate é “encabeçado” pela AGEI, sendo que a dinâmica provavelmente varia em cada secretaria. Na SEDS, existem setorialistas da AGEI e espelhos (pessoas internas a área) em cada subsecretaria, que organizam o debate da forma que considerarem mais adequada ao setor que assessoram. Entretanto, a base de deliberação geralmente ocorre em rodadas de reunião em que o gestor máximo da subsecretaria convoca representantes de cada área para deliberar, sendo todo o desenvolvimento assessorado pelo membro da AGEI designado. (Entrevistado A)

O Entrevistado F corrobora a afirmação acima feita pelo Entrevistado A, reconhecendo a AGEI como ator do processo de planejamento em conjunto com os gestores da SUAPI e o GERAES, como abaixo explicitado:

Dentro da subsecretaria o trabalho de planejamento é feito em conjunto com a SEPLAG através do GERAES, a AGEI que é a Assessoria de Gestão Estratégica da Secretaria de Defesa Social, mas em conjunto com a Subsecretaria de Inovação e Logística, que é responsável pela questão do recurso (financeiro). (Entrevistado F)

Pelos depoimentos acima se pode inferir que a AGEI é um ator importante para o processo de planejamento da SUAPI, fazendo assim seu papel de suporte como escritório setorial, como descrito anteriormente com base na obra Agenda de Melhorias. O Entrevistado G chama a atenção para essa transferência de grande parte da responsabilidade do assessoramento aos gestores da SUAPI do GERAES para a AGEI:

Antes das AGEIs o processo de planejamento, na minha opinião, com relação a SEPLAG, era mais participativo. Isto porque o GERAES fazia uma série de reuniões na qual eram chamados os gerentes e outros atores importantes, e era criada linha a linha o cronograma. Com o advento das AGEIs, este trabalho ficou um pouco mais restrito a eles, e o GERAES fez reuniões apenas de validação do processo. (Entrevistado G)

O planejamento ainda é criticado por alguns entrevistados, que ressaltam, principalmente, a dificuldade enfrentada devido a questões referentes ao orçamento. Segundo o entrevistado C:

O planejamento é feito de acordo com as diretrizes passadas pela SEPLAG, primeiro a gente define o orçamento para depois fazer o planejamento. Para mim isso é um erro já porque você tem um orçamento fixo e tem que trabalhar em cima daquilo, então você já está amarrado para fazer um planejamento como você acha que deveria ser feito, as vezes você precisa de mais dinheiro e as vezes você precisa até de menos dinheiro. Ele é marcado então por causa do orçamento. Aí o planejamento é feito em uma parceira da AGEI e a SUAPI e é um processo muito longo porque os contingenciamentos vem desde muito tempo e você tem que estar sempre replanejando, por exemplo esse ano a gente ainda está mandando os cronogramas finais do planejamento de projetos em maio, ou seja, a gente já está em maio e não temos um planejamento fechado ainda. Eu acho que o planejamento está errado, então, nesse ponto. (Entrevistado C)

O entrevistado C ainda acredita que a situação do planejamento na subsecretaria seja ainda mais preocupante, e também vê como alarmante a questão

do atrelamento entre planejamento e orçamento, como mostra o trecho abaixo transcrito:

Só o que a gente planeja aqui é o que a gente vai gastar, todo planejamento que a gente faz aqui é pautado pela necessidade de recurso do próximo ano, e tudo que não necessita de recurso a gente planeja na hora. Então, os projetos que não necessitam de recurso tem um planejamento básico, não formal e ninguém acompanha esses projetos. A gente só acompanha os projetos que podem vir a ter um interesse externo e que tenha recurso, e isso forçado pela SEPLAG. (Entrevistado C)

Além da problemática relacionada ao planejamento dos projetos da subsecretaria, o trecho acima chama atenção para o monitoramento desses projetos, que segundo o entrevistado não é feito em alguns casos e quando é feito visa apenas suprir a demanda do órgão central. Abaixo o entrevistado B revela como são acompanhados os projetos sob sua supervisão, vale notar o descrédito do ator com relação ao monitoramento da assessoria da SUAPI, que é quem fornece informações a AGEI e ao GERAES, além da haver uma falta de uniformização do acompanhamento.

Cada diretoria, na verdade, faz de um jeito. Na questão da ampliação o monitoramento fica prejudicado, pois ele é feito pela assessoria do Subsecretário. Já na questão da APAC o acompanhamento é feito pelos próprios diretores, seja APAC, seja o INFOPEN, subsidiados pelos coordenadores ou pelos funcionários que trabalham lá dentro. (Entrevistado B)

O Entrevistado B, segundo o trecho acima, ignora o modelo de monitoramento feito pelo GERAES em parceria com a AGEI e área fim, como apresentado na Agenda de Melhorias. Isso demonstra que esses escritórios de projetos têm importância diferente para cada gestor. Deve-se ressaltar, ainda, que as unidades gerenciadas em modelo APAC não são diretamente ligadas a SUAPI, sendo apenas financiadas por esta, o que não explica a diferença na metodologia de acompanhamento de resultados. Outros entrevistados ressaltaram a importância dos escritórios de projetos no processo de acompanhamento, cuja metodologia de planejamento foi assim descritas pelo Entrevistado A:

Ao longo da vida dos projetos haviam reuniões mensais de *status report* com membros da SEPLAG que colhiam informações sobre as atividades dos projetos e evolução dos indicadores pactuados. Para colher as informações necessárias, havia uma planilha com as datas de entrega firmadas, onde a partir dela eu me guiava para um acompanhamento rotineiro com as pessoas envolvidas no projeto. Além disso, marcava reuniões mensais com a equipe em que mostrava o andamento onde, além de se cientificarem do desenvolvimento global, apontavam erros e se alertavam para prazos

atrasados. Essa sistemática, entretanto, mudará a partir desse ano (2012), com a implementação pela SEPLAG de um sistema eletrônico para monitoramento dos projetos. Neste, somente os gerentes do projeto e AGEI poderão alimentar informações e certamente suscitará uma dinâmica minimamente diferenciada. (Entrevistado A)

O Entrevistado C corrobora o acima descrito, ressaltando o mecanismo de funcionamento de monitoramento do GERAES:

Existe uma metodologia, que resulta em um fluxo de monitoramento interno, aí a gente tem que acompanhar os cronogramas, as metas físicas e os indicadores, mensalmente, repassar para a SEPLAG e fazer um monitoramento intensivo junto a subsecretaria, com reuniões gerenciais, e uma reunião com o alto escalão da secretaria para passar os processos para eles. (Entrevistado C)

As opiniões se divergem, entretanto, quanto ao real funcionamento das ferramentas de monitoramento anteriormente ressaltadas, tendo o Entrevistado D afirmado:

Dentro dos projetos considerados grandes e estratégicos, a gente acompanha, com auxílio da SEPLAG e da AGEI, acompanhando cronogramas de execução. Mas esses cronogramas de execução não são perfeitos, nem se aproximam da perfeição. Os cronogramas são feitos “chutado” e a gente vai atualizando de acordo com esses cronogramas, mas não se tem compromisso nenhum com aquele prazo. Perder pontos não está valendo muito nesses tempos não, e os projetos então não são tão acompanhados (Entrevistado D).

Segundo (Prado, 2004 pg. 234), “executar um projeto sem controle é deixá-lo à deriva. É no controle que verificamos quão bem ou quão mal o projeto está indo.” Esta afirmação nos dá a dimensão do problema de um monitoramento insuficiente, que gera um descontrole sobre os resultados obtidos em um projeto.

Quanto à execução dos projetos da subsecretaria todos os entrevistados ressaltaram a instabilidade orçamentária como o principal dificultador de execução, tendo ainda sido ressaltado problemas de interação dentro da Secretaria de Defesa Social. Isto se dá pelo arranjo organizacional da SEDS, onde grande parte do orçamento da SUAPI é executado pela Subsecretaria de Inovação e Logística (SULOG), estando esses problemas presentes na fala do Entrevistado A:

Existem várias dificuldades, entre estas algumas estruturais. O organograma da SEDS prevê uma subsecretaria especificamente para a área meio, que não só controla execução do orçamento quanto as informações de execução correlatas. Desta forma, algumas informações ficam de difícil acesso, deixando os gestores da SUAPI alheios ao desenvolvimento de algumas atividades. Além disso, várias ações são compartilhadas com outras subsecretarias e até

mesmo outras secretarias, ficando a execução a mercê da execução dessas outras instituições. Por fim, os cortes orçamentários representam significativo entrave para evolução dos projetos conforme inicialmente planejados, incitando remanejamentos na execução. (Entrevistado A)

O entrevistado D ainda vai mais longe, mostrando a falta de legitimidade de um planejamento que se distancia tanto da posterior execução e enfrenta mudanças constantes, que leva o planejamento inicial a ser ignorado a cada grande mudança, como exposto a seguir:

Na verdade, o que está acontecendo agora, é que a execução do que é planejado está muito restrita a disponibilidade orçamentária. O que vem acontecendo há um tempo é que agora você não consegue nem mais planejar, porque você não tem nem segurança orçamentária para isso. O pessoal não consegue executar de acordo com o planejamento porque este foi feito sem uma base orçamentária fixa, a gente não sabe o quanto de dinheiro a gente vai ter. Então você planeja mais ou menos com isso, e depois você executa mais ou menos o que você planejou, porque se tiver que mudar, o que acontece toda hora, essa mudança não é refletida no planejamento, mas diretamente na execução. Então a gente executa e pronto. (Entrevistado D)

O Entrevistado F compartilha das opiniões anteriormente transcritas referentes à dificuldade de se planejar frente à instabilidade orçamentária, como pode ser verificado no trecho abaixo:

No meu entendimento o que dificulta muito a execução dos nossos projetos é a questão do contingenciamento de recursos, e até tempos atrás a gente tinha também uma falta de diálogo com a área de execução da SEDS, que é a SULOG, que pelo tamanho da secretaria tinha dificuldade de executar nosso planejamento. Mas o problema maior, hoje, eu acho que seria o contingenciamento de recursos. (Entrevistado F)

O mesmo entrevistado ainda infere sobre a relação sua opinião sobre as metas físicas e financeiras. Deve-se destacar que o constante contingenciamento anteriormente citado pelos entrevistados é um dos fatores que mais dificulta a pactuação de metas físicas e financeiras realistas e desafiadoras, importante instrumento para o alcance de resultados robustos em qualquer organização. Além da questão orçamentária a falta de conhecimento estruturado sobre a performance dos projetos já finalizados também influi na qualidade do planejamento da SUAPI. A seguir

a transcrição do trecho em que o Entrevistado F comenta a conformidade das metas pactuadas pela subsecretaria com a realidade do órgão:

Hoje, diante da situação que a gente vivencia, acredito que há um distanciamento muito grande entre as metas físicas e as metas financeiras, então, de certa forma, a gente tem que “folgar” um pouco as metas físicas, né? Se a gente tivesse mais recursos a gente poderia pactuar metas físicas mais desafiadoras. (Entrevistado F)

O Entrevistado E, no entanto, nos chama a atenção a um ponto não tocado pelos outros gestores, que diz respeito ao alinhamento entre as estratégias das equipes da SUAPI e as diretrizes do governo. A seguir podemos perceber o degrau que separa os objetivos do governo a visão do gestor da ponta:

Eu acho que a principal dificuldade é a falta de percepção e controle dos gestores públicos, sobre a importância do acompanhamento desse planejamento e entender o processo, porque às vezes a pessoa está inserida naquele contexto e naquela rotina de trabalho, mas ela não entende o processo e não consegue visualizar de forma macro onde, dentro da estrutura do governo, ela está situada. (Entrevistado E)

Com relação ao papel da AGEI quanto escritório setorial de projetos, os entrevistados não têm um discurso unívoco. O Entrevistado B acredita que tem pouco contato com o escritório e não se sente apoiado em sua tomada de decisão, sendo sua interação com a equipe em questão resumida há, segundo seu depoimento:

O contato que a gente tem é quando tem que fazer um resumo ou alguma leitura que vise adaptar algum projeto já existente, mas só para questionar como está o andamento em certa hora. Então alguém da superintendência é solicitado há participar, fornece os dados necessários e ponto. Eles mais cobram que ajudam, mas não que eles não devam cobrar, pois isso é papel deles, mas falta um acompanhamento mais próximo. (Entrevistado B)

O entrevistado D é ainda mais radical quando a sua percepção dos resultados dos trabalhos de monitoramento da AGEI, mas ressaltando que nos momentos em que ela atua de forma mais direta e presente os resultados alcançados são bons. O trecho abaixo, portanto, demonstra o mero acompanhamento dos projetos utilizando a metodologia do GERAES não é suficiente para aumentar a performance dos projetos da SUAPI.

O relacionamento interpessoal é ótimo, mas nada eficiente. Não serve para nada na verdade. Serve apenas para burocratizar a gestão. A AGEI seguindo o que o GERAES orienta, não serve para nada. A AGEI tem alguns insights interessantes do tipo, vamos refazer o POP (Procedimento Operacional Padrão), que aí sim gera

uma solução para a área. O resto, preencher planilha para a SEPLAG, não serve para nada. (Entrevistado D)

O entrevistado B nos chama a atenção para, o que segundo ele, é uma mudança de metodologia. Ele sente, no entanto, que a AGEI, apesar de fazer parte do sistema de defesa social, faz um monitoramento mais distante da área fim se comparado ao que o GERAES fazia. Abaixo o trecho em questão:

Acho que eles estão sempre disponíveis, a gente também está para suprir qualquer demanda. Há, porém, uma diferença com a metodologia do GERAES pelo o que eu percebo da AGEI. O GERAES, para o acompanhamento do projeto estruturador, e seus marcos e metas físicas e financeiras, eles tinham uma reunião periódica conosco. Era uma reunião mensal, em alguns casos quinzenal, na qual a equipe deles monitorava todos esses indicadores com a área finalística, e eu não percebo essa metodologia de trabalho com a AGEI. Não estou dizendo que é melhor ou pior, só estou falando que não existe essa rotina de trabalho. Como eu estou aqui a mais tempo e já vi vários cenários de estratégia de gestão, o GERAES tinha essa característica, de acompanhar periodicamente os indicadores em forma de reunião. (Entrevistado B)

Outro ponto ressaltado pelos entrevistados é a contribuição da AGEI para o desenvolvimento pessoal dos gestores da SUAPI nas técnicas de gerenciamento de projetos. O Entrevistado C ressalta:

Acredito que a AGEI contribui para o aumento do conhecimento dos gestores da SUAPI em gerenciamento de projeto, porque você tem instrumento passados pelo GERAES que estão ligados a metodologia de gestão de projetos, esse ano por exemplo os planos de projetos tiveram todos as áreas do conhecimento do PMBOK, teve a área de comunicação, de gestão das aquisições. Apesar de ainda a gente ser muito cru nisso eu acredito que a ideia e os conceitos básicos estão sendo passados aos poucos. Mas a AGEI ainda precisa fazer mais cursos de capacitação, acho que é incipiente ainda mas já é um primeiro contato. (Entrevistado C)

O Entrevistado E também acredita nessa evolução, corroborando o papel da AGEI como difusora de conhecimento, como mostra o trecho abaixo transcrito:

Eu acho que a percepção de gestão de projetos cresceu de mais nos últimos 5 ou 6 anos, e eu acho que a AGEI contribuiu sobremaneira nessa questão, porque eu acho que o papel da AGEI vai muito além de aferir números e resultados, mas passa principalmente pela promoção junto aos gestores públicos da gestão de projetos. Então, eu acho que a AGEI tem um papel importantíssimo nesse sentido, promovendo este conhecimento, vide que sempre se tem cursos sobre ferramentas de gestão com o assessor chefe da AGEI. (Entrevistado E)

O Entrevistado E ainda acredita que, apesar da contribuição da AGEI acima apresentada, o relacionamento desta com os gestores da SUAPI ainda pode melhorar, como exposto nesta sugestão:

Uma sugestão que eu tenho é com relação as reuniões periódicas para aferir os indicadores, para que se tenha uma rotina de trabalho definida. Eu percebo que nos últimos dois anos, não por culpa de uma área específica, mas se perdeu um pouco essas reuniões periódicas, que servem para discutir os gargalos da subsecretaria. Porque eu acho que o papel da AGEI vai muito além de aferir indicadores, pois ela deve atuar principalmente na área de promoção do conhecimento, de identificação de gargalos, e posteriormente pleitear soluções, trabalhar na articulação da liberação de cotas orçamentárias, ajudar na resolução de entraves burocráticos, seja com relação a área jurídica ou com relação a auditoria, nos processo de compra, contratação ou convênios ou oriunda da interação com o DEOP (Departamento de Obras Públicas do Estado de Minas Gerais) e com a PRODEMGE(Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais). (Entrevistado E)

O Entrevistado C, no entanto, nos chama a atenção para a necessidade de uma intensificação do diálogo entre AGEI e gerentes da SUAPI. Segunda (Quelhas; Barcaui, 2005) uma boa interlocução entre o escritório de projetos e gerentes é essencial para o sucesso desse, fator que merece atenção no entendimento dos entrevistados, como demonstra o trecho transcrito a seguir:

Eu acredito que o que mais dificulta o relacionamento (entre a AGEI e os gestores da SUAPI), é que a AGEI cobra dos gerentes coisas em cima do prazo, e o superintendente às vezes tem que se preocupar com o preso fugindo e tem que preencher um planejamento de comunicações. Então, eu acredito que uma coisa que poderia melhorar essa interação é a sensibilização da importância do gerenciamento de projetos, para eles entenderem que isto não é um mero preenchimento de formulário, ou coisa bobinha da SEPLAG, mas uma forma de melhorar o desempenho deles. A AGEI, então, tem que parar um pouco para pensar e tentar explicar para os gerentes porque a gente está fazendo isso e a importância desse trabalho e não só ficar cobrando prazo em cima de prazo. (Entrevistado C)

Por fim, o entrevistado D nos chama a atenção para o arranjo institucional necessário para uma boa interação entre a AGEI e os gerentes da SUAPI, que para ele perpassa pela utilização de agentes que sejam bem articulados em ambos os setores, mas que sejam prioritariamente ligados a área fim, como se pode ver no fragmento a seguir:

O arranjo ótimo envolve alguém sair da AGEI, com total interação e liberdade de comunicação lá dentro, mas que ele não fique lá. Porque

o mais interessante para a AGEI não é que o espelho fique preenchendo planilhas para a SEPLAG, mas que ele dê apoio ao subsecretário. Ele estará observando os trabalhos realizados na SUAPI, entenderá o trabalho da AGEI. Ele não vai ser um AGEI que entende o trabalho da SUAPI, ele vai ser alguém da SUAPI que entende o trabalho da AGEI. Porque ele estando na ponta ele sabe o que a AGEI pode ajudar o subsecretário, e se este precisar de alguma coisa na integração, a AGEI vai levá-lo até a integração, sem rodeios, sem precisar ficar procurando o responsável pela questão. Com isso o assessor consegue caminhos mais curtos para chegar em outras áreas, e pode adiantar a tomada de decisão do gestor. (Entrevistado D)

Como se viu até aqui a AGEI é um importante interlocutor entre os gerentes de projeto da SUAPI e o GERAES. Esta configuração, no entanto, traz um distanciamento entre os gerentes e o órgão central, que, na visão do Entrevistado G, pode ser maléfica.

Hoje a comunicação entre o GERAES e a SUAPI se dá predominantemente via AGEI, e a tendência é que fique mais fácil para o GERAES receber informações via AGEI que via gerente, o que eu acho um erro. O GERAES orienta que essa configuração não é ideal, porque a visão da AGEI não é a do gerente, mas elas são complementares. Então a comunicação anda se dando mais via AGEI, mas não deveria ser. A AGEI deve auxiliar o gerente na execução do dia-a-dia, já que o GERAES não consegue dar esse suporte, mas ele deveria ter um contato direto com o gerente. A interlocução da AGEI burocratiza mais o processo e gera mais ruído, pois cada vez que a informação é passada ela ganha novo contorno. (Entrevistado G)

Outro assunto abordado diz respeito ao enraizamento da importância das técnicas e ferramentas de gestão de projetos pelos agentes da organização, fator explicitado por (Prado, 2004) como de suma importância para uma GP eficiente. Para o Entrevistado G ainda é necessário aumentar o grau de consciência dos gestores da SUAPI em relação à importância da utilização da metodologia de gestão de projetos presente no estado, como pode ser percebido através do seguinte trecho:

Acho que o gerente de projeto ser o subsecretário inviabiliza uma cultura de gestão de projetos na SUAPI. Porque o subsecretário não tem tempo suficiente para ser o gerente de projeto e de processo e ainda ser o subsecretário. Eu acho que quando o estado tiver uma cultura de gestão de projetos solidificada, eu acho que hoje a gente caminha para isso, a gente vai conseguir separar bem o que é funcional e o que é projeto, pois nossa estrutura é matricial, portanto tem esses dois aspectos. Nesse cenário, o subsecretário será um agente político, ele tem que tomar as decisões, e não colocar a mão na massa, e já o gerente tem que colocar a mão na massa. Você tem que ter uma pessoa exclusiva para esse trabalho (gerente de projeto)

e com legitimidade, e quem confere essa legitimidade é o subsecretário. Então o subsecretário teria que designar alguém e articular dentro da organização para que todos o reconheçam como gerente de projeto e estejam disponíveis para ajudá-lo no que for preciso. (Entrevistado G)

Acima pode-se perceber que o Entrevistado G recomenda a criação de cargo específico de gerente de projetos, possibilitando se ter alguém com maior disponibilidade de tempo, como solução para aumentar o uso e importância das ferramentas de GP do estado.

Em suma, a gestão dos projetos da SUAPI começa com a realização do planejamento em conjunto com a AGEI da SEDS. A AGEI ainda é responsável pelo acompanhamento dos projetos da subsecretaria, que acontece através da interlocução com os gerentes de projeto. Tem-se, portanto, a transferência da responsabilidade do assessoramento e monitoramento antes realizado pelo GERAES para a AGEI.

5. Considerações Finais

É crescente a aceitação de que uma boa gestão de projetos é fator importante para o alcance dos resultados esperados em certa organização. Nesse sentido, técnicas e ferramentas de GP têm sido disseminadas entre organizações bem-sucedidas, movimento que aconteceu orientado pelo guia PMBOK.

Em Minas Gerais, houve, a partir da criação dos Projetos Estruturadores, uma larga introdução de ferramentas de gestão de projetos, que se deu, principalmente, através do GERAES. Em consonância com essa iniciativa, ainda podemos apontar a criação dos escritórios setoriais, em 2011, como o marco mais recente de ações no sentido de estimular o uso eficiente da gestão de projetos no estado.

O caminho, portanto, para a Subsecretaria de Administração Prisional atingir os objetivos traçados pela estratégia de governo, de expandir, modernizar e humanizar o sistema prisional, passa por uma gestão eficiente dos projetos em andamento para que esses sejam executadas da melhor maneira possível alcançando resultados satisfatórios. A SUAPI, entretanto, se depara com um desafio, onde se concatenam um grande déficit de vagas, um imenso projeto de assunção das cadeias públicas do estado, o amadurecimento da prestação de serviços que visam humanizar o sistema prisional e aumentar sua capacidade de ressocialização, a implementação de novos modelos de gestão e a construção e ampliação de unidades prisionais. Para cumprir uma tarefa tão desafiadora, a subsecretaria conta com uma gama grande de projetos que envolvem um volume de recursos considerável.

No entanto, vários são os problemas apontados pelos gestores da Subsecretaria de Administração Prisional, pela equipe do Escritório Setorial de Projetos da Secretaria de Estado de Defesa Social, a AGEI, e pelo GERAES quanto à gestão de projetos desta subsecretaria.

O primeiro problema identificado nessa pesquisa foi à definição do orçamento de certo projeto ser anterior à construção de seu planejamento. Tem-se, com essa configuração, que a definição do escopo do projeto está atrelada a disponibilidade de recursos financeiros, o que resulta em projetos que tendem a não alcançar os resultados traçados pela estratégia de governo, ou não estão alinhados com esta.

Outro problema identificado são as constantes restrições orçamentárias, que invalidam os planos de projetos. Isto ocorre porque sem o dinheiro necessário os projetos são interrompidos, sendo, então, adiadas suas entregas e refeito seu

planejamento e escopo. Os cortes orçamentários são um dos fatores que levam o planejamento e suas ferramentas ao descrédito, pois exigem replanejamento constante, que leva em muitos casos a ações serem executadas sem nenhum planejamento.

Ainda é preocupante a interação entre a SUAPI e a Subsecretaria de Inovação Logística (SULOG), pois esta executa muitas ações da SUAPI, mas por estar hierarquicamente no mesmo nível e não responder pelos resultados obtidos por essas, nem sempre supri as demandas da SUAPI. Outro problema dessa interação é que a SULOG executa o orçamento da SUAPI, mas estes são separados, não tendo a SULOG, portanto, um grande incentivo de gastar bem.

A criação dos cronogramas e o alinhamento entre o órgão central e a SUAPI são problemas correlatos. Isto porque eles se dão basicamente por a estrutura da SUAPI não ser voltada para projetos e, portanto, seus gestores terem pouco conhecimento sobre a área e não reconhecerem necessidade de uma gerência de projetos robusta. Esses pontos podem ser verificados pela falta de um esforço para se gerir o conhecimento em projetos da subsecretaria, o que acarreta a criação de metas físicas e financeiras “chutadas” e o descolamento entre a estratégia do órgão e as diretrizes traçadas pelo governo.

Têm-se, ainda, gerentes de projetos sobrecarregados, que por serem responsáveis por inúmeras atividades operacionais têm pouco tempo para aprendizado em GP, utilização da metodologia e resolução de problemas relacionados aos projetos sob sua supervisão.

Por fim, ainda é um desafio criar uma rotina de monitoramento e controle que abranja não só o requerido pela SEPLAG, e que os gestores da SUAPI acreditem na importância desse monitoramento e utilize-o como ferramenta de gestão.

Em suma, tem-se o escopo dos projetos delimitados pelo orçamento, cortes orçamentários constantes, difícil interação com a SULOG, cronogramas mal feitos, carência de alinhamento estratégico entre SUAPI e diretrizes do governo, falta de confiança dos gestores nas ferramentas de acompanhamento e controle de projetos, falta de uma efetiva gestão do conhecimento em projetos na subsecretaria e gerentes não especializados e sobrecarregados.

Sobre a questão do escopo dos projetos serem delimitados pelo orçamento, deve-se fazer uma inversão de fases. Seria interessante que o planejamento dos projetos fosse feito independentemente do orçamento disponível, e, caso não

houvesse dinheiro para todos os projetos, a execução integral de alguns projetos fosse priorizada. Com isso se teria uma maior efetividade das ações da subsecretaria, pois seriam maiores as chances de êxitos dos projetos escolhidos.

Quanto aos cortes orçamentários, é papel do órgão central prever de forma mais acertada e com maior antecedência o orçamento disponível para cada órgão do governo, não tendo a SUAPI capacidade de resolver sozinha esse problema.

Outra questão a ser discutida é: como criar incentivos a SULOLOG que visem atrelar seu desempenho com a performance dos projetos da SUAPI nos quais ela é um ator importante. Isto poderia agilizar e tornar mais eficiente a execução de ações encabeçadas pela SUAPI. Outra solução seria a assunção das atividades mais estratégicas por parte da SUAPI, sendo, então, criados núcleos que executassem funções antes exercidas dentro da SULOLOG.

Os demais problemas citados, que são o foco do nosso trabalho, que são os cronogramas mal feitos, a carência de alinhamento estratégico entre SUAPI e diretrizes do governo, a falta de confiança dos gestores nas ferramentas de acompanhamento e controle de projetos, a falta de uma efetiva gestão do conhecimento em projetos na subsecretaria e os gerentes não especializados, acredita-se, poderiam ser sanadas pela criação de um escritório de projetos específico para a SUAPI.

Nesse sentido podemos caracterizar a Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação da SEDS, segundo os modelos apresentados por Verzuh (2000) como um Escritório de Apoio a Projetos, que tem as funções de manter padrões de gestão de projetos e promover sua utilização, tarefas como apoio a criação e atualização do plano e orçamento do projeto. Como pode se perceber durante a pesquisa, esse modelo não supri todas as necessidades da SUAPI, sendo percebida a necessidade da criação de um Escritório de Gerenciamento de Programa (EGP).

O diferencial do modelo de Escritório de Gerenciamento de Programa é que ele, além de executar as atividades do Escritório de Apoio a Projetos, tem como papel principal fornecer conhecimento técnico de todo o programa, vinculando assim todos os projetos que fazem parte deste. Tem-se, então, a criação de uma rotina de gestão do conhecimento e aprendizado organizacional. O modelo ainda pressupõe que o escritório irá fornecer os gerentes para a subsecretaria, o que possibilita o treinamento e evolução dos gerentes e tem caráter temporário.

Com um Escritório de Gerenciamento de Programa na SUAPI seria possível: aumentar o conhecimento técnico dos gerentes, aumentando assim sua performance; gerir o conhecimento da subsecretaria em projetos, possibilitando aprendizado organizacional e, conseqüentemente, a capacidade de se criar um cronogramas mais condizentes com a realidade dela; criar maior afinidade entre gerentes e escritório, aumentando o grau de confiança entre eles; e aumentar o alinhamento entre as estratégias da SUAPI e as diretrizes de governo; fornecer gerentes especializados.

Deve-se atentar, ainda, ao caráter temporário do modelo de escritório proposto. Ele é adequado a SUAPI, pois ela é composta predominantemente de processos, que envolvem a custódia e ressocialização do indivíduo preso. Presenciamos, no entanto, um período de forte reestruturação da subsecretaria, que envolve a ampliação do sistema, implementação de modelos de gestão inovadores, aumento da capacidade de atendimento do indivíduo preso e assunção de cadeias públicas, como anteriormente exposto. Tem-se, por fim, que apesar da subsecretaria conter mais processos que projetos, hoje se têm muitos e importantes projetos que precisam de uma gestão mais eficiente.

Referência Bibliográfica

BARRETO, Luísa Cardoso. **Gerenciamento de riscos em projetos da Administração Pública - características, requisitos e possibilidades de melhoria para o Estado de Minas Gerais**. Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, 1997. Disponível em: <http://filetram.com/download/file/8788724929/bardin-laurence-an%C3%A1lise-de-conte%C3%BAdo-pdf>, acessado em 23/05/2012 às 09h48min.

BOBBIO, Norberto; PASQUINO, Gianfranco & MATTEUCCI, Nicola (orgs.). **Dicionário de política**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2ª edição, 1986.

CARVALHO, Fernando J. Cardim de. **Equilíbrio fiscal e política econômica keynesiana**. Revista Análise Econômica, Porto Alegre, ano 26, n. 50, p. 7-25, setembro de 2008. Disponível em <http://www.ie.ufrj.br/moeda/pdfs/cardim3.pdf>, acessado dia 02/06/2012.

CARVALHO, Hélio Gomes de; HINÇA, Ariane. **Escritório de Projeto como Ferramenta de Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2004/19.pdf>. Acesso em 22/03/2012.

CASEY, Willian; PECK, Wendi. **Choosing the right PMO setup**. Disponível em: <http://xa.yimg.com/kq/groups/1554571/250982309/name/Choosing+the+Right+PMO+Setup.pdf>, acessado em 24/05/2012.

CEFET-PR. **Escritório de projetos como ferramenta de gestão do conhecimento**. Disponível em <http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/19.pdf>, acessado em 08/12/2011.

CORTINES, Aser. **Apresentação - Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2005

COSTA, Ana Cristina. **Escritório de projetos: transformando estratégias em resultados no Estado de Minas Gerais**. Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2008.

E. BACHA, R. BONELLI. **Crescimento e produtividade no Brasil: o que nos diz o registro de longo prazo**. Disponível em http://www.econ.puc-rio.br/PDF/bacha_bonelli.pdf, acessado em 08/12/2011.

GIAMBIAGI, Fabio; VILLELA, André; CASTRO, Lavínia Barros de; HERMANN, Jennifer. **Economia Brasileira Contemporânea**. Editora Campos, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAASEkAF/como-elaborar-projeto-pesquisa-gil-antonio-carlos>, acessado dia 09/05/2012 às 17h47min.

GERAES, Defesa Social. 2011. Disponível em <http://www.geraes.mg.gov.br/projetos-estruturadores/defesa-social/expansao-modernizacao-e-humanizacao-do-sistema-prisional>, acessado dia 09/05/2012 às 20h11min.

GUIMARÃES, Celeste Emília Krauss. **Núcleo de Acompanhamento de Projetos – desenvolvendo estratégias na busca de melhores resultados: avaliação das oportunidades e ameaças para a implantação de um escritório de projetos na Secretaria de Fazenda do Estado de Minas Gerais – SEF/MG**. Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2008.

GUIMARÃES, Tadeu B; ALMEIDA, Bernardo T. **Da Estratégia aos resultados concretos: a experiência do governo de Minas (2003-2005)**. In. CADERNOS BDMG. Belo Horizonte: BDMG, 2006.

HADDAD, Thiago de Ávila. **O gerenciamento de projetos aplicado à subsecretaria de administração prisional de Minas Gerais: uma análise acerca do conhecimento, aplicação prática e resultados obtidos**. Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2011.

KATE, B. **Program office: An enterprise View**. 2000. KATE, B. Disponível em <http://www.pmforum.org/library/papers/>, acessado em 15/04/2012.

KEATING, Derek. **How does the project management office (PMO) deliver value to the organization?** Galway: National University of Ireland, 2009. Disponível em <http://aran.library.nuigalway.ie/xmlui/bitstream/handle/10379/956/Keating.pdf?sequence=1>, acessado dia 08/05/2012 às 14:58.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LEWIS, James P. **The Project Manager's Desk Reference**. Ed., Boston : MacGraw – Hill, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em <http://br.librosintinta.in/tecnicas-de-pesquisa-eva-maria-lakatos-pdf.html>, acessado em 23/05/2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia**. Rev. Adm. Pública v.42 n.1 Rio de Janeiro jan./fev. 2008. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000100004>, acessado em 02/06/2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e Ações Governamentais**. Segunda Edição. Editora Atlas. São Paulo, 2009.

MELLO, Sandra Mara Mattioli. **O gerenciamento de projetos como diferencial estratégico – A experiência do governo de Minas Gerais**. 2008. Disponível em http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/398, acessado em 02/06/2012.

MINAS GERAIS. **Agenda de Melhorias: Caminhos para se inovar na gestão pública**. Minas Gerais, 2010.

NETO, José Vieira. **O fenômeno da urbanização no Brasil e a violência nas cidades**. Espaço em Revista: vol. 13 nº 2 jul/dez, 2011. Disponível em <http://www.revistas.ufg.br/index.php/espaco/article/view/16888/10339>, acessado em 02/06/2012.

NOGUEIRA, Daniel Rodrigues. LIMA, Diego Sie Carreiro. PAIVA, Patrícia Diniz Dias. ASSIS, Solimar. GANTE, Vinícius Lima. **A tipologia adequada para o escritório de projetos do Estado de Minas Gerais: o *Project Managemet Office* mineiro em foco**. Belo Horizonte, 2008.

PEREIRA, Márcia Moreira Martins. **A Maturidade em gerenciamento de projetos e sua contribuição para a seleção de projetos de acordo com a estratégia organizacional**. São Paulo, 2007. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3135/tde-01042009-101859/pt-br.php>, acessado 09/12/2011.

PFEIFFER, Peter. **Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento: Conceitos, Instrumentos e Aplicações**. Brasport, 2005.

PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO. Brasília: Presidência da República, novembro de 1995.

PRADO, Darci. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Belo Horizonte: INDG TECs, 2008.

PRADO, Darci. **Planejamento e controle de projetos**. Editora INDG Tecs.6^a Edição. Belo Horizonte: INDG, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Extensão Governamental para um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK**. Newton Square: Project Management Institute – PMI, 2000.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Organizational Project Management Maturity Model**. Newton Square: Pennsylvania, 2003.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK**. Newton Square: Project Management Institute – PMI, 2008.

RAMOS, Bruno Mantovani. AMARAL, Sérgio Tibiriçá. **Dos direitos e garantias a segurança pública**. 2008. Disponível em <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/1654/1577>, acessado em 02/06/2012.

QUELHAS, Osvaldo. BARCAUI, André B. **Escritório de Projetos: Uma visão Geral**. Niterói. Disponível em <http://www.bbbrothers.com.br/scripts/Artigos/Escreit%F3rios%20de%20Projeto-Uma%20vis%E3o%20geral.pdf>, acessado 09/12/11.

SAPORI, Luís Flávio. **Segurança Pública no Brasil: Desafios e perspectivas**. Editora FGV, 2007.

SILVEIRA, Maura César da; OLIVEIRA, Kamila Pagel de. **Gerenciamento de Projetos em Minas Gerais: A adequação do PMBOK aos Projetos Estruturadores**. Rio de Janeiro, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_076_538_11985.pdf, acessado em 02/06/2012.

TIMÓTEO, Marcela de Oliveira. **Gerência de Projetos no Setor Público: Adequacoes e Limitacoes do PMBOK a Projetos Governamentais Sociais**. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2005.

VERZUH, Eric. **MBA Compacto: Gestão de Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2000.

VILHENA, Renata et al (Org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas: Gerentes da Subsecretaria de Administração Prisional

1. Como se dá o processo de planejamento na sua área?
2. Como você acompanha os projetos sob sua responsabilidade?
3. Na sua percepção, quais são as principais dificuldades encontradas por sua equipe quanto à execução do planejamento?
4. Quais atores você identifica como principais do processo de monitoramento dos projetos que você gerencia?
5. Os resultados, tanto as metas físicas quanto financeiras, tem sido fixadas de modo adequado, na sua opinião?
6. Você tem alcançado os resultados esperados, ou seja, as metas físicas e financeiras são alcançadas?
7. Como são verificados os resultados obtidos pelos projetos sob sua supervisão?
8. Como se dá o relacionamento de sua área com a AGEI?
9. Como se dá a comunicação entre sua equipe e o escritório de projetos setorial (AGEI)?
10. Você acredita que você e sua equipe têm aumentado seu conhecimento em gestão de projetos nos últimos dois anos? Se sim, você acredita que isto possa ser atribuído ao escritório setorial de projetos da SEDS (AGEI)?
11. Na sua percepção, qual a contribuição da AGEI (espelho da defesa social) para a gestão dos projetos que você participa/ gerencia? Você se sente apoiado por esta pessoa/ equipe na sua tomada de decisão?
12. Quais seriam suas sugestões para melhoria da ação da AGEI/SEDS no apoio ao seu trabalho?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas: Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação

1. Como se dá o processo de planejamento dos projetos que você participa?
2. Como você acompanha os projetos sob sua responsabilidade?
3. Na sua percepção, quais são as principais dificuldades encontradas pela SAUPI quanto à execução do planejamento?
4. Quais atores você identifica como principais do processo de monitoramento dos projetos que você participa?
5. Os resultados, tanto as metas físicas quanto financeiras, tem sido fixadas de modo adequado, na sua opinião?
6. A SUAPI tem alcançado os resultados esperados, ou seja, as metas físicas e financeiras são alcançadas?
7. Como são verificados os resultados obtidos pelos projetos que você participa?
8. Como se dá a comunicação entre sua equipe e os gerentes da SUAPI?
9. Você acredita que os gerentes da SUAPI têm aumentado seu conhecimento em gestão de projetos nos últimos dois anos? Se sim, você acredita que isto possa ser atribuído ao escritório setorial de projetos da SEDS (AGEI)?
10. Na sua percepção, qual a contribuição da AGEI (espelho da defesa social) para a gestão dos projetos que você participa/ gerencia?
11. Quais seriam suas sugestões para melhoria do seu trabalho junto a SUAPI?

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevistas: Coordenadora técnica do GERAES

1. Como se dá o processo de planejamento dos projetos que você participa?
2. Como você acompanha os projetos sob sua responsabilidade?
3. Na sua percepção, quais são as principais dificuldades encontradas por sua equipe quanto à execução do planejamento?
4. Quais atores você identifica como principais do processo de monitoramento dos projetos que você gerencia?
5. Os resultados, tanto as metas físicas quanto financeiras, tem sido fixadas de modo adequado, na sua opinião?
6. Você tem alcançado os resultados esperados, ou seja, as metas físicas e financeiras são alcançadas?
7. Como se dá a comunicação entre sua equipe e os gerentes da SEDS? E especificamente os da SUAPI?
8. Na sua percepção, quais os benefícios da criação dos escritórios setoriais (no caso a AGEI) para a gestão dos projetos da SEDS?
9. Quais seriam suas sugestões para a melhoria dos resultados obtidos pelos projetos da SUAPI?