

# A IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETO NO GOVERNO DE MINAS GERAIS: UM ESTUDO DE CASO

**ANA CRISTINA COSTA (FJP)**

acristina.psic@gmail.com

**Mauro César da Silveira (UFMG)**

maurocsilveira@hotmail.com

**Fernando Henrique Guimarães Rezende (FJP)**

nandinho\_rezende@yahoo.com.br

**Kamila Pagel de Oliveira (UFMG)**

kamilapagel@yahoo.com.br



*O presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de implantação e as atribuições do escritório de projetos do governo de Minas Gerais a partir da percepção de seus membros. Para tanto, buscou-se descrever e analisar as atividades desenvolvidas pelo escritório de projetos, sinalizando as razões de sua implementação, o detalhamento de suas atribuições, seu foco de atuação, benefícios, produtos, serviços, papéis e a metodologia aplicada por este escritório para o gerenciamento dos projetos governamentais mineiros. Este escritório de projetos foi criado com base na Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos (MEPCP) para acompanhar o gerenciamento da carteira de projetos estruturadores denominada Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado (GERAES), sob a qual, como uma das principais estratégias na reforma do estado, determinou-se um gerenciamento intensivo e diferenciado. Quanto aos aspectos metodológicos adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso único. A coleta de dados combinou a pesquisa exploratória documental e bibliográfica com a realização de entrevista semi-estruturada com os membros do escritório de projetos. Utilizou-se para a análise dos conteúdos das entrevistas, o software ATLAS.ti. Por meio da pesquisa, pode-se concluir que o GERAES é um escritório de projetos que se transformou na fonte de informações sobre os projetos estruturadores do estado de Minas Gerais, obtendo assim significativa relevância para a tomada de decisões e iniciativas pela alta administração.*

*Palavras-chaves: Escritório de projetos, Gerenciamento de projetos, Minas Gerais, Projetos Estruturadores, GERAES,*

## 1. Introdução

Acompanhando as experiências históricas de reformas e transformações da gestão pública, e por estar diante de um estado mergulhado em uma crise fiscal, sem prestígio e com déficit representativo, o governo de Minas Gerais vivenciou em 2003 a implementação de uma ampla reforma administrativa voltada tanto para os ajustes estruturais quanto para o desenvolvimento, destacando-se a necessidade de orientar o Estado para resultados - (VILHENA, *et al.*, 2006).

A linha condutora instituída para institucionalização das medidas de impacto do governo de Minas foi o projeto “Choque de Gestão”. Com sua implementação, buscou-se a modernização do conceito de Estado, caracterizado pela integração de planejamento, orçamento e gestão, além do esforço de geração de divisas, melhoria da arrecadação da receita e melhor critério do gasto (MINAS GERAIS, 2003).

A criação do escritório GERAES (Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado), em julho de 2003, era composto de 31 projetos e procurou reunir as competências de um escritório de projetos. Já a Carteira de estruturadores tinha como objetivo reunir os catalisadores do desenvolvimento do Estado, com capacidade de produção de resultados rápidos, relevantes, de alta visibilidade, prioritários e abrangendo toda a proposta de modernização da gestão pública em Minas Gerais (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006).

Nesse contexto, o governo de Minas estabeleceu como uma de suas prioridades a disseminação da prática de gerenciamento de projetos e determinou a essa carteira de projetos estruturadores um fluxo orçamentário diferenciado, com garantias financeiras especiais, um processo de gerenciamento intensivo e diversificado das demais atividades. Inicia-se então a busca pela implementação da gestão de projetos na administração pública de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2003).

Este artigo pretende analisar o processo de implantação e as atribuições do escritório de projeto de Minas Gerais a partir da percepção de seus membros. Para isso adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso único. A coleta de dados combinou a pesquisa exploratória documental e bibliográfica com a realização de entrevista semi-estruturada com os membros do escritório de projetos. Utilizou-se para a análise dos conteúdos das entrevistas, o *software* ATLAS.ti

## 2. Escritório de projetos

O escritório de projetos, afirma Dinsmore (1999), é a chave para assegurar que todos os processos de gerenciamento de projetos sejam aplicados com eficácia e eficiência em toda a organização, garantindo-se, assim, o sucesso na execução e resultados dos projetos.

Com o crescimento das práticas de gerenciamento, houve significativa demanda por um método sistemático de implantação de procedimentos, técnicas e ferramentas de gestão de projetos em nível corporativo. O escritório de projetos “é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio” (PMI, 2004, p.17).

Prado (2004) reforça que um escritório de projetos pode se adequar a qualquer estrutura organizacional e que sua posição no organograma irá depender da estrutura de gerenciamento de projetos utilizada. O mesmo autor apresenta dois tipos de variações de escritório de projetos: o corporativo e o setorial, sendo o primeiro mais apropriado para empresas que executam os projetos oriundos do planejamento estratégico corporativo e para órgãos do

governo. Esse tipo de escritório estaria ligado diretamente à alta administração. O segundo localiza-se em um departamento ou diretoria onde muitos projetos estejam sendo executados.

Segundo Kerzner (2006), à medida que as empresas adquirem mais experiências em gestão de projetos e as melhores práticas começam a desenvolver, responsabilidades e funções adicionais começam a ser atribuídas ao escritório de projetos. Essas atribuições, afirma Valeriano (2001), irão variar conforme a autoridade que for dada ao escritório de projetos e de acordo com o grupo a ser atendido, indo desde o estágio inicial do gerenciamento de projetos até o avançado.

Seguindo nessa linha, Prado (2004) sugere como funções do escritório de projetos: assessorar a alta administração e os gerentes de projetos; auxiliar no estabelecimento da carreira e de políticas salariais para gerentes de projetos; elaborar relatórios, gráficos e fornecimento de informações da situação de progresso dos projetos; realizar projeções e tendências; envolver com outros setores para influenciar e obter serviços; padronizar, escolher metodologias, ferramentas e softwares; garantir a qualidade do projeto; ser guardião das melhores práticas; gerenciar a comunicação e praticar a gerência à vista. Kerzner (2006) acrescenta que cabe ao escritório de projetos a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de, ativamente, sustentar o planejamento estratégico. Valeriano (2001) adiciona as atribuições de consultoria interna sobre gerenciamento de projetos, o levantamento e arquivo de “lições aprendidas”, identificação de conflitos e recomendações de soluções e de celeiro de gerentes de projetos.

Kerzner (2006, p.269) apresenta como benefícios de um escritório de projetos:

- I. padronização de operações;
- II. decisões baseadas na corporação como um todo, melhor capacidade de planejamento e alocação de recursos;
- III. acesso mais rápido a informações de melhor qualidade;
- IV. eliminação ou redução de redutos individuais na empresa;
- V. operações mais eficientes e eficazes;
- VI. diminuição da necessidade de reestruturação e do número de reuniões;
- VII. visão mais realista para previsões do trabalho e desenvolvimento de futuros gerentes gerais.

O sucesso da implementação do escritório de projetos está diretamente relacionado com a definição, a adoção e o suporte do escritório de projetos pela alta administração da empresa. Para Dinsmore (1999), os desafios presentes na implementação de escritório de projetos são: planejamento bem elaborado; a escolha de *hardware*, *software* e interconectividade que atendam às necessidades previstas no planejamento; a aplicação de uma metodologia que detalhe claramente as etapas a serem seguidas para o desenvolvimento e a implementação de projetos; e, por último, a necessidade de assegurar que os interessados e as opiniões de todos stakeholders do projeto sejam ouvidos e considerados.

Mansur (2007) assegura que a implementação deverá ser feita em etapas que determinarão o sucesso ou o fracasso do escritório de projetos, a saber:

- I. Etapa de iniciação: definição da estrutura lógica, atribuições e atividades, papéis e responsabilidades. Identificação dos problemas e das necessidades de curto, médio e longo prazos. Avaliação das habilidades, desenvolvimento e aprovação do planejamento da evolução do escritório de projetos.
- II. Etapa de crescimento intenso: obtenção de resultados e endereçamento das atividades e necessidades de treinamento, coaching, desenvolvimento e comunicação das normas e padrões.

- III. Etapa de controle e integração: soluções de médio e longo prazos, cujo resultado final é a melhoria e a otimização dos processos e recursos. Tem como fator de sucesso a condução da mudança organizacional, conteúdo programático adequado dos treinamentos e a consolidação das métricas (devem ser relevantes, mensuráveis e realistas).
- IV. Etapa da maturidade: evolução contínua das práticas a partir do aprendizado com as experiências anteriores e com o mercado. Nesse momento, o escritório de projetos já alcançou a excelência operacional e o caminho a seguir é melhorar, otimizar, evoluir e crescer.

Vargas (2002) encontrou cinco erros básicos e cinco acertos na implementação de um escritório de projetos. Os erros consistem em: acreditar que implementar um escritório de projetos é instalar um *software*; não buscar apoio do alto executivo, acreditando ser o trabalho do escritório meramente técnico; implantar, criando um ambiente de fiscalização e não um ambiente de colaboração e apoio; seguir a moda do “todo mundo está fazendo”; querer implementar a solução em todas as áreas de uma vez. Em relação aos acertos, Vargas (2002) cita: investir pesado na mudança de cultura; criar um ambiente de colaboração e de ganhos para todos; criar o padrão de trabalho a ser utilizado; buscar o alinhamento estratégico dos projetos com os objetivos da organização; e romper o paradigma do imediatismo (aceitar que os resultados não são tão diretos e instantâneos).

Nesse sentido, percebe-se que diversas são as funções, responsabilidades e atribuições de um Escritório de Projetos, que buscam contribuir para o sucesso de projetos nas organizações, gerando benefícios no que tange ao gerenciamento e execução dos mesmos.

### 3. Gestão de Projetos na área Pública

Inicialmente projetado para o ambiente privado, o gerenciamento de projetos vem cada vez mais se desenvolvendo no contexto público, mas é preciso ter muita cautela nesta transferência e aplicação, pois existem diferenças cruciais.

Uma diferença primordial entre os projetos públicos e os privados é a clara busca, por parte do segundo, do lucro e da satisfação financeira. Já o setor público procura maximizar a eficiência dos seus gastos, porém, muitas vezes em benefício da coletividade, o Estado executa projetos inviáveis do ponto de vista financeiro desde que apresentem um elevado benefício social. Outro importante fator envolvido nessa análise são os riscos que os projetos públicos, frequentemente, devem correr. Cumprindo com sua obrigação social o Estado deve, muitas vezes, “ignorar” a análise de riscos e executar um projeto, adequando as técnicas presentes na teoria de gerenciamento de projetos privados para a teoria pública (CORTINES, 2005).

Ribeiro (2003) destaca como singularidades do gerenciamento de projetos públicos as especificidades impostas pela forma de arrecadação, prestação de contas e o caráter multifacetado das ações estatais, de forma que os projetos desenvolvidos na esfera pública enfrentam questões mais amplas em relação às enfrentadas no âmbito privado. Os stakeholders envolvidos nos projetos públicos formam uma rede complexa de interesses, sendo envolvidos: população, sociedade civil organizada, ONG e os interesses difusos.

Conforme Ribeiro (2003, p.4):

Os projetos públicos começam a se diferenciar daqueles do setor privado na medida em que são controlados por governos eleitos e custeados por taxas e impostos compulsórios dos contribuintes. Esta condição por si só já exige um acompanhamento diferenciado através de auditorias e prestação de contas necessariamente transparentes. Os recursos são alocados em orçamentos cujas

preparação, discussão e aprovação envolvem executivo e legislativo num processo significativamente mais complexo quando comparado ao setor privado. Os orçamentos aprovados, em muitos casos, precisam ser utilizados dentro de um mesmo ano fiscal e muitas vezes são aprovados por programas exigindo um esforço complementar para divisão destas verbas entre projetos e órgãos envolvidos.

Almeida (2005) analisa as particularidades do setor público a partir de duas questões principais, sendo elas, os recursos humanos que são escassos e a existência de ambientes múltiplos. A primeira estuda não a falta de quantidade, mas sim a necessidade de ampliação da qualidade da mão-de-obra pública em conhecimento de gerenciamento de projetos. Muitos servidores não possuem o know-how encontrado em algumas instituições privadas, sendo uma saída muito utilizada, porém, paliativa e pouco eficaz, a contratação de consultorias. Já a segunda análise é feita acerca da multiplicidade de ambientes existentes na administração pública. Os diferentes contextos políticos, as formas singulares de avaliação e controle e uma estrutura organizacional vertical e hierarquizada dificultam que os órgãos públicos sejam capazes de aplicar o gerenciamento de projetos tal qual o setor privado.

Por fim, segundo Ribeiro (2003), é necessário ter cautela quanto a execução de projetos longos que transpassem por dois governos. A Lei de Responsabilidade Fiscal tenta garantir a predominância da técnica e não de aspectos políticos, porém o que mais se encontra são projetos que duram apenas um governo, sendo que, muitas vezes, um bom projeto não se inicia ou seu escopo é reduzido por falta de tempo para a sua conclusão no mandato de quem o iniciou.

Não obstante a estas especificidades que, em alguns casos, se conformam como obstáculos no gerenciamento de projetos no setor público, escritórios de projetos estão sendo adotados no âmbito da administração pública, no intuito de melhorar a gestão e o acompanhamento das ações. Assim, considerando que há relação entre a existência de escritórios de projetos e o nível de maturidade nas organizações, o estudo da implantação de um escritório de projetos no setor público se mostra muito importante, tendo em vista a necessidade de aperfeiçoamento da metodologia de gestão de projetos na área pública.

#### **4. Metodologia**

A estratégia de pesquisa adotada para a produção deste artigo foi um estudo de caso único. Esta opção justifica-se quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o interesse se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005). O estudo de caso permite uma investigação que preserva as características complexas e significativas dos acontecimentos, baseando-se em várias fontes de evidências.

A coleta de dados ocorreu em três fases: (i) pesquisa bibliográfica que teve por objetivo identificar o que a literatura especializada apresenta sobre escritório de projetos; (ii) análise de documentação direta; (iii) entrevistas semi-estruturadas. No intuito de mitigar os problemas de confiabilidade e validação dos resultados, ofereceu-se à validação o estudo de caso a cinco participantes do escritório de projetos.

Foram entrevistados o superintendente da Superintendência de Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (GERAES), que representa o escritório de projetos do Estado, o diretor desta Superintendência e dois técnicos do escritório, sendo que um deles faz parte da equipe desde o início de sua implantação. As entrevistas seguiram um roteiro semi-estruturado de perguntas que visavam verificar a percepção dos membros do escritório de projetos quanto ao processo de implementação, a efetividade na utilização da metodologia de

gerenciamento de projetos, as dificuldades e os desafios para atuação de um escritório de projetos no Estado de Minas Gerais.

As entrevistas foram presenciais, realizadas individualmente, com duração aproximada de 1h30m, utilizando-se as técnicas de anotações e gravação das respostas autorizada pelos entrevistados. O roteiro de perguntas continha questões que buscavam reconstituir a história do escritório de projetos, explicitando como se deu a concepção do mesmo e os processos de adaptação e, ainda, as dificuldades enfrentadas pelas partes envolvidas. Utilizou-se para a análise dos conteúdos das entrevistas, o *software* ATLAS.ti.

O *software* ATLAS.ti é um programa que serve como ferramenta para a análise de dados textuais, gráficos, áudio e vídeo. O ATLAS.ti desenvolve-se a partir da criação de uma Unidade Hermenêutica onde se agrupam os Documentos Primários que são fragmentados em citações que levam Códigos e Comentários, compõem Famílias e desenham Redes de Relações.

Um texto composto pelas 4 entrevistas realizadas foi introduzido como Documento Primário no programa ATLAS.ti, para uma análise qualitativa de conteúdo. No Documento Primário criou-se um conjunto de citações ou fragmentos de texto que pudessem ter significado para o estudo. Em seguida, determinaram-se os códigos finais que depois foram relacionados com as citações. A análise de dados deu-se mediante uma modelagem do caso que permitiu abstrair todos os elementos, atributos, relações significativas e relevantes, sendo possível representá-los graficamente com a formação de diagramas para uma melhor exposição e visualização dos dados.

Neste estudo foram identificadas três categorias analíticas: o processo de implantação do escritório de projetos, a estrutura e a análise das atividades do escritório de projetos. Estas categorias correspondem ao objeto de estudo que permite conhecer o processo de implementação e atuação do escritório de projetos no governo de Minas Gerais.

Encerrada a fase de coleta de informações, passou-se, então, à análise final dos dados, que usualmente envolve em um primeiro momento a descrição detalhada do caso, dando ao pesquisador a visão geral do relacionamento entre as organizações e gerando novas intuições e reflexões.

## 5. A implantação do GERAES no governo de Minas

Até o ano de 2003 a administração pública de Minas Gerais não contava com um gerenciamento ou acompanhamento dos projetos por meio da aplicação de metodologias de gestão de projetos. Conforme o entrevistado C, “não havia monitoramento, o acompanhamento era só de execução física e financeira dentro de um sistema informatizado”. Ademais não havia cobrança de atingimento de metas, conforme salientado pelo entrevistado A:

O processo de acompanhamento era menos detalhado, a Superintendência central de planejamento e programação orçamentária (SCPPO) informava os limites orçamentários aos órgãos e estes adaptavam suas metas aos limites que já são colocados. O monitoramento era mensal, sem preocupação com a execução, cobram dos órgãos que insiram as informações no SIGPLAN, até mesmo para liberação de cotas. No sistema eles vêem se estão sendo cumpridas as metas, sem nenhuma metodologia de Gerenciamento de Projeto. Se não cumprirem a meta eles não vão perguntar o porquê, não entram no mérito (Entrevistado A).

Para efetivar a adoção, a disseminação e a prática do gerenciamento de projetos, no Estado de Minas Gerais, adotou-se a Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos

(MEPCP), cuja base encontra-se nos preceitos do PMBOK (Project Management Body of Knowledge), a qual determinou a criação de um escritório de projetos, denominado GERAES.

O processo de implementação do GERAES, as razões para adoção do mesmo, bem como seus objetivos, benefícios e as atividades são representados na figura abaixo:

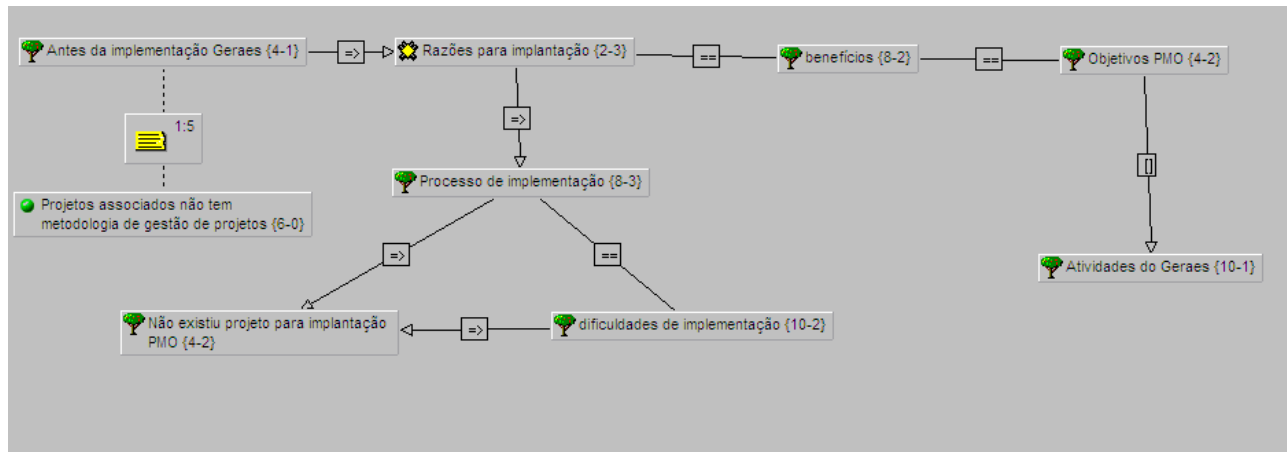


Fig 01: Relações entre o processo de implantação, os benefícios e as atividades do Escritório de Projetos  
Elaborado pelos autores por meio do Atlas.ti 2004 Legenda: => é causa de; == está associado a; [] contém

No que tange às atividades do GERAES, este incorpora técnicas de gerenciamento de projetos para apoio na realização das estratégias e introduz mecanismos de incentivo ao alcance das metas desses projetos. O GERAES ainda adotando ferramentas gerenciais que vão desde um suporte aos projetos estruturadores até o gerenciamento de recursos orçamentários e financeiros dos mesmos, padronizando os processos e tornando-se uma fonte de agrupamento de massa crítica (MINAS GERAIS, 2003; VILHENA *et al.*, 2006).

Sinteticamente, na percepção dos entrevistados, as razões para implantação do escritório de projetos foram:

- I. Estabelecer um processo orçamentário que evitasse o contingenciamento errático, aleatório de recursos;
- II. Alocar os recursos financeiros de acordo com as estratégias do Governo;
- III. Alinhar planejamento e orçamento;
- IV. Melhorar as informações para tomada de decisões
- V. A tendência internacional e natural de política de reforma de estado. O Estado sai do viés ideológico para o gerencial;
- VI. A criação da carteira de projetos (desde que tenha uma carteira, tem que ter uma unidade para gerenciá-la, acompanhá-la).

A implantação do GERAES iniciou-se com a definição da carteira de projetos, elaboração do PPAG (Plano Plurianual de Ação Governamental), montagem da equipe e criação da estrutura, como estas atividades ocorreram concomitantemente a criação do escritório, a implantação do GERAES não foi gerenciada como um projeto, pois os esforços da equipe, inclusive da consultoria que apoiou este processo, se concentrou na gestão da carteira de projetos que estava sendo criada naquele momento. Dessa forma, os técnicos do escritório, assim como os gerentes executivos e adjuntos fizeram uma capacitação de dois dias sobre a metodologia de gestão de projetos, que seria adotada pelo governo. De acordo com o entrevistado B:

(...) foi realizada uma reunião com a alta-administração dos órgãos (secretários e gerentes executivos dos projetos, que já estavam designados) onde foi repassada a idéia do que se pretendia, a metodologia que iria ser usada (reuniões mensais para

acompanhamento dos projetos) e para informar que existiria uma estrutura para fazer este acompanhamento. Além disso informou-se que a partir do próximo mês já haveria a 1ª reunião de acompanhamento (Entrevistado B).

Na percepção dos entrevistados, em relação a implantação do escritório especificamente, não houve muita dificuldade, tendo em vista o apoio técnico da consultoria e o perfil da equipe. Porém, o escritório encontrou algumas dificuldades para exercer suas atividades, como por exemplo:

- I. A resistência das equipes executoras;
- II. O desconhecimento da metodologia, por outro lado a capacitação e orientação foi focada na alta administração, muitas vezes o responsável pela atividade não recebeu orientações adequadas;
- III. O desconforto gerado pela rotina de monitoramento, com a qual os órgãos não estavam acostumados;
- IV. O envolvimento não linear dos gerentes executivos do órgão, uma vez que alguns viam o escritório de projetos como parceiros, enquanto outros como fiscalizadores;
- V. A qualidade das informações fornecidas pelos órgãos, muitas vezes imprecisas ou contraditórias;
- VI. Inclusão de atividades de rotina, nos projetos;
- VII. Falta de cultura de planejamento, dificuldade de escrever o que iriam fazer, de selecionar as atividades que iriam fazer, dificuldade de estabelecer um cronograma para as atividades;
- VIII. Dificuldade de associar o orçamento a execução física dos projetos;
- IX. Falta de tempo, ou disponibilidade dos envolvidos nos projetos;
- X. Falta de conhecimento sobre prazos, que pudessem ser considerados razoáveis, pois não havia histórico de prazo;
- XI. A equipe responsável pelo deste gerenciamento do projeto não tinha dedicação exclusiva

No que tange à estrutura do GERAES, atualmente a equipe é composta pelo Superintendente, Diretor, quatorze técnicos, três estagiários e um assessor jurídico. Entre os técnicos, 4 são certificados pelo Project Management Institute (PMI) (1 PMP e 3 CAPM). Entre as ferramentas de informática e *software* utilizados pelo escritório de projetos pode-se destacar os seguintes:

Ferramentas e Softwares	Objetivo
MS project	Elaboração e controle das atividades e cronogramas
SIGPLAN	Contém todos os programas estaduais - tanto os Estruturadores quanto os associados. A equipe do GERAES alimenta os dados dos Projetos Estruturadores, valida os valores financeiros e físicos iniciais e as atualizações mensais.
SIAFI	Responsável pela parte orçamentária, consulta e aprovação de cotas, remanejamento. Informa para equipe técnica a situação orçamentária e financeira de cada projeto.
SIGCON	Sistema de Gerenciamento de Convênios - o Diretor da SCGERAES analisa e cadastra os convênios, o plano de trabalho do convênio o cronograma de desembolso. Nenhum órgão pode ter um convênio sem passar pelo SIGCON
Site GERAES	Responsável por comunicar a sociedade as principais ações desenvolvidas pelo escritório de projetos, possui uma ferramenta de fale conosco, de forma que o escritório responderá todas as questões encaminhadas em 48 horas.

Fig.02: Ferramentas e softwares utilizados pelo GERAES

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto aos processos de gerenciamento de projetos utilizados no GERAES, tem-se que estes se baseiam nos grupos de processos identificados pelo PMBOK, que define como fases do ciclo de vida de um projeto, os seguintes grupos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. A interação entre estes grupos segue o conceito subjacente ao PDCA (Plan,



Do, Check, Action), porém a natureza integradora dos grupos de processos é mais complexa.

De acordo com a descrição contida no Manual de Gerenciamento dos Projetos Estruturadores (Minas Gerais, 2008), elaborado pela equipe do GERAES e, também, na análise das entrevistas concedidas pelos integrantes do escritório de projetos, identificou-se que no grupo de processos de iniciação é que se elabora o Termo de Abertura do projeto. Os Termos de Abertura “são documentos que autorizam formalmente um projeto, no qual se encontram inseridas as primeiras informações sobre o mesmo, possibilitando o nivelamento de toda a equipe envolvida” (Minas Gerais, 2008).

Na fase de planejamento ocorre a definição e refinamento dos objetivos, além do planejamento das ações necessárias para alcançar os objetivos propostos. Nesta fase elaborase o Plano de Projeto que contém as metas, marcos, ações, matriz de responsabilidades, planejamento de custos, planejamento de suprimentos, planejamento de convênios e gerenciamento de riscos dos projetos estruturadores. O Plano de projeto é revisto a cada ano para não perder o foco de cada projeto. O processo de planejamento de cada projeto, bem como a elaboração do Plano de Projeto é conduzido pela equipe do GERAES que se reúne com os gerentes de projeto e sua equipe. Os marcos e metas pactuados fazem parte do Painel de Controle que constitui um documento assinado pelo governador e o corpo de secretários, como um compromisso de cumprimento destes e de entregas para o próximo ano.

Após o detalhamento dos projetos por meio do Plano de Projeto, ocorre o preenchimento do Sistema de Informações gerenciais e de Planejamento – SIGPLAN, que serve de base ao governo para composição da Lei Orçamentária Anual do ano posterior.

No grupo de processos de execução, a equipe do GERAES realiza as reuniões mensais de acompanhamento – denominadas de Status Report (SR) – para atualizar os marcos e metas pactuados com o governador, portanto, presentes no Painel de Controle. Nas reuniões de SR, além do acompanhamento de execução física dos projetos, se faz também o acompanhamento financeiro, por meio das solicitações financeiras, que representam a informação sobre a necessidade de recursos para pagamento de quaisquer despesas dos projetos. O único fluxo institucionalizado de repasse financeiro da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG - aos projetos estruturadores é através do GERAES.

Além do preenchimento do SIGPLAN após a pactuação das metas, conforme salientado anteriormente, o GERAES também é responsável pelo preenchimento bimestral deste sistema durante a execução dos projetos. Ademais, na fase de execução, as informações captadas pela equipe do escritório de projetos *in loco* são repassadas à alta direção do governo através de comentários no SR, da taxa de execução do projeto (uma análise das entregas, dos prazos e do critério financeiro), das reuniões de comitê (os projetos estruturadores são alocados em áreas de resultado, conforme similaridade das entregas, ocorrendo reuniões para apresentar os projetos, por Área de Resultado, ao vice-governador) e da regra dos faróis (regra na qual um marco sem atraso possui farol verde, um atraso em qualquer marco até 60 dias farol amarelo e um atraso superior a 60 dias farol vermelho). O SR, que apresenta a taxa de execução do projeto, os marcos e metas, servirá de fonte de informação para que os outros demais envolvidos no planejamento estratégico do governo mineiro captem as informações necessárias para as suas atividades.

As reuniões de acompanhamento também podem estar associadas ao grupo de processo de controle de projetos, visto que nestas ocorrem o monitoramento dos mesmos. Por meio das informações obtidas nas reuniões de SR é possível acompanhar possíveis desvios de meta, escopo ou prazo e implementar, caso seja necessário, ações corretivas.

Quanto aos processos de encerramento, estes ainda não foram realizados pela equipe do GERAES, visto que nenhum dos projetos implementados em 2003 obteve sua conclusão. Alguns já deixaram de ser projeto estruturador, recebendo assim um acompanhamento menos intensivo, mas nenhum foi encerrado até o presente momento.

No que tange às áreas de conhecimento essenciais para gerenciamento de projetos, o PMBOK sinaliza as áreas de integração, escopo, prazo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições. A primeira inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir e coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos, a segunda trata do que está incluído ou o que está excluído do projeto, com os devidos controles, a terceira assegura a conclusão do projeto no prazo previsto, a área de custo gerencia os recursos necessários à execução do projeto, envolvendo planejamento, estimativa, orçamento e controle de custos e a qualidade define as políticas de qualidade estabelecidas para o sucesso do projeto. A área de recursos humanos, por sua vez, descreve os processos necessários para se fazer o uso mais efetivo das pessoas envolvidas com o projeto. O gerenciamento das comunicações descreve os processos necessários para garantir a geração apropriada e a tempo, a coleta, a disseminação, o arquivamento e recuperação das informações do projeto e o gerenciamento dos riscos, tem por finalidade maximizar o resultado do projeto, por meio da identificação, quantificação, desenvolvimento da resposta ao risco e no controle do resultado da resposta. Por fim, o gerenciamento das aquisições descreve os processos requeridos para a aquisição de bens e serviços de fora da organização onde o projeto ocorre.

No que tange às áreas trabalhadas pelo GERAES, todos os entrevistados afirmaram que as áreas de conhecimento mais desenvolvidas na atuação do escritório de projetos em Minas Gerais são escopo e prazo. Assim, na percepção dos entrevistados algumas áreas precisam ser aprimoradas:

- I. Custo: pois atualmente o gerenciamento de custo se restringe ao acompanhamento orçamentário. O escritório auxilia na estimativa do orçamento e na adequação do pleito às restrições orçamentárias e a execução física;
- II. Riscos: a gestão de riscos é dificultada pela assimetria de informações entre o escritório de projetos e a equipe executora, que tem muitas dificuldades em mensurar os riscos ;
- III. Qualidade: Esta área de conhecimento não é muito utilizada, hoje avaliam a execução das metas/atividades, cumprimento dos marcos, prazos e no custo planejados. Porém, a qualidade das entregas e o impacto da execução das atividades não fazem parte da rotina do escritório. A qualidade é aferida, quando solicitada pela SEPLAG, ou pela própria Auditoria Geral do Estado. O GERAES passa as informações dos projetos para a Auditoria que vai checar se o asfalto é de qualidade, se a construção de uma escola, hospital é de qualidade.
- IV. Gestão das mudanças: acontecem muitos pedidos de mudança de várias formas, porém as alterações são julgadas isoladamente e, em alguns momentos, não são registradas adequadamente.
- V. Sistematização das lições aprendidas, pois ainda que o processo seja realizado, é feito de maneira parcial (só envolve os membros do escritório) e seus resultados não são sistematizados.

Após cinco anos da implementação do GERAES, os técnicos percebem que houve uma evolução no escritório de projetos. Nas palavras dos entrevistados:

Houve o aperfeiçoamento da metodologia em termos de otimização dos formulários, ampliação do envolvimento da equipe e a busca por aperfeiçoamento constante.

Estabelecimento de metas para o próprio escritório de projetos. Maior tempo gasto no gerenciamento do escopo, porque quanto mais gasta com a definição do escopo melhor é a EAP, mais claro está a definição do porque o projeto existe. Além da evolução no planejamento de convênios. (Entrevistado D)

A equipe do escritório de projetos está muito mais madura em relação à metodologia de gerenciamento de projetos, seus técnicos têm maior conhecimento, os órgãos com quem trabalham tem uma aceitação muito maior, respeitam muito mais o escritório conseguindo enxergar que o monitoramento é importante. (Entrevistado C)

Os entrevistados consideraram os seguintes fatores como críticos de sucesso para implantação do escritório de projetos no governo de Minas Gerais:

- I. Apoio da alta administração;
- II. A ligação entre execução física e financeira, o escritório de projetos é responsável pela liberação de recursos ao projeto, o que aumenta o empoderamento do escritório;
- III. Contratação de uma consultoria para passar a metodologia e informações;
- IV. O desenvolvimento de uma metodologia própria adaptada à gestão pública;
- V. Qualidade da equipe do escritório de projetos e a constante busca pelo aperfeiçoamento

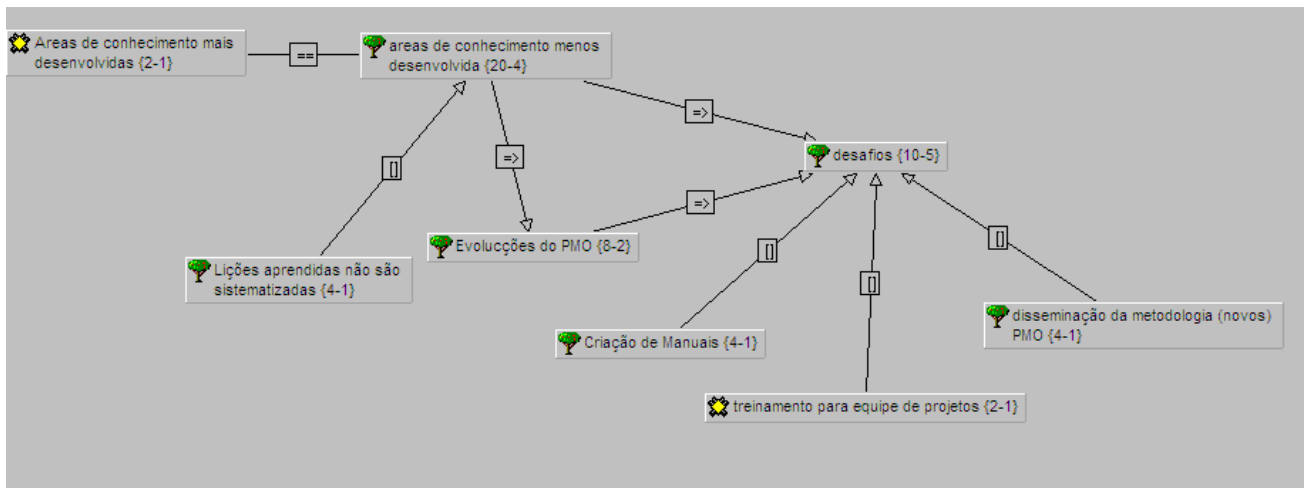


Fig 03: Análise da Situação Atual e as Possibilidades de Evolução do Escritório de Projetos  
Elaborado pelos autores por meio do Atlas.ti 2004. Legenda: => é causa de; == está associado a; [ ] contém

Desde a implementação do GERAES em 2003 algumas mudanças já foram implementadas no intuito de aperfeiçoar o gerenciamento dos projetos estruturadores. Dentre as inovações desenvolvidas pelo escritório de projetos de Minas destaca-se a elaboração e acompanhamento da taxa de execução do projeto, que considera a execução física das ações ponderada pelo valor do orçamento destinado a cada uma. Este método permite criar uma métrica de comparação entre os projetos realizados pelo governo, cada qual com a sua especificidade.

Em outubro de 2008, o escritório de projetos se submeteu ao teste de maturidade pelo Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), cuja nota foi de 2,26, enquanto a média da administração pública é de 2,40 (PRADO, 2008). O MMGP é um modelo brasileiro elaborado a partir de dados referentes à implantação de gerenciamento de projetos em organizações em nosso país. Além disso, gera interessantes análises do cenário nacional da maturidade das organizações que utilizam o modelo. A avaliação está disponível gratuitamente pelo site [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com) e no livro Maturidade em gerenciamento de projetos (PRADO, 2008).

Na percepção dos entrevistados, o desenvolvimento do escritório de projetos no governo de Minas Gerais passa pelo apoio metodológico a implantação dos escritórios setoriais de gestão de projetos, criação de manuais de gestão de projetos, que seriam responsáveis por documentar a experiência do escritório, bem como o constante treinamento da equipe do GERAES.

## 6. Considerações Finais

Inserido no contexto de Reforma do Estado e modernização do setor público, o Estado de Minas Gerais, empreendeu esforços, a partir de 2003, na busca por eficiência, implementando ações que pudessem fazer com que a administração pública oferecesse mais ações e entrega aos cidadãos, com menos gastos. Para isto, utilizou-se de uma gestão empreendedora tendo como foco os resultados. O ponto de determinação foi a implantação de uma gestão intensiva dos projetos prioritários, determinados estruturadores, a partir da criação de um escritório de projetos.

A proposta principal deste artigo foi descrever as atividades deste escritório, as razões de sua implementação, o detalhamento das atribuições, o foco de atuação, seus benefícios, produtos, serviços, papéis e a metodologia aplicada para o gerenciamento dos projetos.

As principais funções que o GERAES vem desempenhando são de apoio e suporte aos gerentes e equipe dos projetos e de implantação da metodologia e padronização de processos em gerenciamento de projetos, ficando sob sua responsabilidade somente a carteira de projetos estruturadores que se conformam como as ações prioritárias e estratégicas do governo. Os fatores críticos de sucesso que garantiram êxito do GERAES foram: o apoio da alta administração, a utilização de uma metodologia padronizada e a padronização dos processos.

Por meio das análises das entrevistas realizadas com a equipe do GERAES pode-se afirmar que o GERAES utiliza-se de parte significativa dos grupos de processos e das áreas de conhecimento do PMBOK. No que tange aos grupos de processos aplica-se de forma intensiva os processos presentes nos grupos de iniciação, planejamento, execução e monitoramento. Por questões específicas dos projetos públicos mineiros, os processos de encerramento ainda não foram aplicados. Quanto às áreas de resultados, na percepção dos entrevistados são vistas de maneira positiva áreas de escopo e prazo, como aquelas melhor e mais intensamente aplicadas, porém, as demais áreas estão em processo de aperfeiçoamento.

Desde a realização das entrevistas, algumas inovações já foram implementadas no sentido de buscar a melhoria destas áreas, consideradas ainda incipientes no gerenciamento de projetos realizado pelo GERAES. A primeira a ser destacada, refere-se à intensificação na utilização do Plano de Ação, no qual são listados os riscos e dificuldades dos projetos, bem como as contramedidas e responsabilidades associados a cada um. Embora a utilização do Plano de ação estivesse presente desde o início da implementação do GERAES, este instrumento não estava sendo priorizado e era utilizado de maneira esporádica e sem padronização. Dessa forma, com a utilização intensiva do Plano de Ação, aperfeiçoa-se a área de riscos, com o objetivo de minimizar a probabilidade e o impacto dos riscos negativos presentes nos projetos estruturadores.

Outra medida adotada refere-se à implantação do Comitê de Controle Integrado de Mudanças, cujo objetivo é institucionalizar, padronizar e formalizar todo e qualquer pedido de mudança solicitado para os projetos estruturadores. Conforme salientado anteriormente, a gestão da mudança precisava ser sistematizada, pois ocorria de forma isolada e subjetiva. Com a criação

do Comitê as mudanças são solicitadas por meio de um formulário padrão, preenchido na própria reunião de Status Report e são, posteriormente analisadas e deliberadas por um Comitê que avalia o impacto da mudança no escopo, prazo, custo e qualidade e, então, decide sobre a aprovação ou rejeição da alteração.

Apesar de esbarrarem nas especificidades da administração pública quanto à questão da estrutura verticalizada, grau de autoridade e às amarras legais, às vezes retrógradas, que precisam ser mudadas no âmbito das discussões de reforma do estado, os benefícios de se trabalhar com adoção de um escritório de projeto, que simplifica e otimiza a gestão de projetos a partir das práticas de monitoramento são facilmente percebidos na experiência mineira.

Desta forma, ressalta-se como contribuição do trabalho que, à luz do referencial teórico, analisou o escritório de projetos implementado no estado de Minas Gerais, traçando-se um paralelo com as idéias principais dos autores pesquisados. O estudo enfatizou a semelhança com os modelos de escritório de projetos apresentados e possibilitou o conhecimento da experiência de Minas. Assim, a adoção do GERAES se apresenta em um contexto de busca de uma administração pública gerencial com foco em resultados, por meio da absorção de técnicas de gerenciamento de projetos, adotando-se um escritório de projetos em face das particularidades do setor público.

Diante do exposto neste artigo, pode-se concluir que o GERAES é um escritório de projetos que se transformou na fonte de informações sobre os projetos estruturadores do estado de Minas Gerais. Como o Estado vem buscando uma gestão pública transparente, focada nos resultados, no controle de gastos, na meritocracia e, ainda, pautada na eficiência, a fotografia dos resultados da administração pública mineira produzida pelo escritório de projetos torna-se de fundamental importância para a tomada de decisões e iniciativas.

## Referências

**ALMEIDA, M.O.** *A arte de implementarem-se projetos no setor público do Brasil*. 2005. Disponível em <http://www.pmi-govsig.org/laz/conteudo.asp?id=69>. <Acesso em 08 de fevereiro de 2009.

**CORTINES, A.** *Apresentação: gerenciamento de projetos de desenvolvimento*. Ed. 1. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

**DINSMORE, Paul C.** *Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos*. Tradução Bazan Tecnologia e Linguística, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999, 284p.

**GUIMARÃES, T. B.; ALMEIDA, B. T.** *Da estratégia aos resultados concretos: a experiência do governo de Minas (2003-2005)*. *Cadernos BDMG*, Belo Horizonte, Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, n. 12, abr. 2006.

**KERZNER, H.** *Gestão de projetos as melhores práticas*. Tradução Lene Belon Ribeiro. 2ª ed., Porto Alegre, Ed. Bookman, 2006, 824 p.; 25 cm.

**MANSUR, R.** *Implementando um escritório de projetos*. Rio de Janeiro, Ed. Brasport, 2007, 165 p.

**MINAS GERAIS.** *Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado*. Belo Horizonte, 2003. Disponível em [www.seplag.mg.gov.br](http://www.seplag.mg.gov.br) Acessado em 25 de setembro de 2007.

**MINAS GERAIS.** Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. *Manual de Gerenciamento dos Projetos Estruturadores - versão 1.0*. Belo Horizonte, set. 2008.

**PRADO, D.** *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*, 1ª Edição, Editora INDG-Tecs, Nova Lima (MG), 2008.

**PRADO, D.; ARCHIBALD, R. D.** *Gerenciamento de projetos para executivos: inclui portfólios e programas*. *Série Gerência de Projetos*, v.6, Nova Lima, INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004, 142p.

**PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.** *A guide to the project management body of knowledge – PMBOK Guide.* Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2004.

**RIBEIRO, C. A.** *Governança Informacional na Reforma do Estado: estudos exploratórios sobre política pública de acesso à informação governamental.* 2003. Dissertação (Programa de Pós-Graduação – Mestrado - em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

**VALERIANO, D. L.** *Gerenciamento estratégico e administração por projetos.* São Paulo: Makron Books, 2001, 295 p.

**VARGAS, R. V.** *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos.* 5.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

**VILHENA, R. M. P. et al.** *O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento.* Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006, 363p.il.

**YIN, R. K.** *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.* 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.