

ESCRITÓRIO DE PROJETOS - DE PRÁTICA ADORMECIDA À INICIATIVA INOVADORA: O CASO DA SECRETARIA DE ESTADO E GESTÃO E RECURSOS HUMANOS

Marília Camara de Assis
Rodrigo Cardoso Garcia

ESCRITÓRIO DE PROJETOS - DE PRÁTICA ADORMECIDA À INICIATIVA INOVADORA: O CASO DA SECRETARIA DE ESTADO E GESTÃO E RECURSOS HUMANOS

Marília Camara de Assis (SEGER)¹ marilia.assis@seger.es.gov.br
Rodrigo Cardoso Garcia (SEGER)² rodrigo.garcia@seger.es.gov.br

Resumo

Atualmente, muitas organizações têm dificuldades em identificar “onde estão” e “para onde irão”, ou seja, não conseguem concatenar seus projetos e ações ao seu planejamento estratégico por meio de um gerenciamento eficiente.

Na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Estado do Espírito Santo (SEGER), o gerenciamento de projetos era uma prática adormecida, mas que após o processo de reestruturação da Subsecretaria de Estado de Inovação na Gestão (SUBGES) voltou à pauta e se firmou como uma nova frente de trabalho.

Para isso foi instituído o Escritório de Projetos da SEGER, cujo principal desafio é melhorar os resultados dos projetos e demais ações da Secretaria a partir do fomento à cultura de gerenciamento de projetos, que envolve maior esforço de planejamento e apoio à execução e monitoramento junto às equipes responsáveis pela realização dos projetos e ações.

O objetivo deste artigo é apresentar como, no caso apresentado, a associação do escritório de projetos às estruturas responsáveis por gerenciamento de processos e fomento à inovação impactou na efetividade de seu papel e na construção de uma imagem inovadora perante a instituição, reconquistando a credibilidade que estava desgastada pela descontinuidade do projeto.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos; escritório de projetos; inovação na gestão

¹ Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos, graduada em Relações Internacionais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Subsecretária de Estado de Inovação na Gestão pela Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Governo do Estado do Espírito Santo – SEGER-ES. Contato: marilia.assis@seger.es.gov.br / Tel.: (27) 3636-5268

² Pós-graduado em gestão pública pela Faculdade Educacional da Lapa, Graduado em Administração pela Faculdade FAESA-ES. Analista do Executivo e Subgerente de monitoramento e avaliação de atendimento integrado ao cidadão pela Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Governo do Estado do Espírito Santo – SEGER-ES. Contato: rodrigo.garcia@seger.es.gov.br / Tel.: (27) 3636-5274



1 Introdução

O conceito de gerenciamento de projetos que conhecemos nos dias de hoje é resultado de um processo de construção iniciado no período marcado pela Guerra Fria. Como o mundo polarizado entre a antiga União Soviética e os Estados Unidos, houve grande investimento no desenvolvimento de novas técnicas e ferramentas destinadas a acelerar a implementação de projetos militares.

Nesse mesmo período, Drucker (1954) disseminava entre as grandes corporações norte-americanas o termo “gerenciamento por objetivo”, posteriormente aprimorado por Gaddis (1959) para “gerenciamento de projetos”, com o significado que conhecemos atualmente.

O gerenciamento de projetos foi aos poucos sendo incorporado por inúmeras empresas e também, mais tarde, pelo setor público, na busca pela efetividade na implementação de suas políticas públicas.

Na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Estado do Espírito Santo (SEGER), a primeira iniciativa de gerenciamento de projetos teve início no ano de 2008, após a elaboração e lançamento do seu planejamento estratégico, intitulado Plano de Gestão para o Desenvolvimento e Inclusão Social. O plano trouxe orientações estratégicas até o ano de 2011 com base no Plano de Desenvolvimento Estadual conhecido como “ES 2025”.

Entre 2011 e 2015, a SEGER viveu um período de hiato quanto ao acompanhamento sistemático das ações que eram desenvolvidas e, em meados do ano de 2016, no âmbito de uma reestruturação da Subsecretaria de Estado de Inovação na Gestão (SUBGES), a prática de gerenciamento de projetos, até então adormecida na Secretaria, voltou à pauta, empoderada pela alta gestão para atuar com protagonismo no monitoramento dos projetos prioritários da pasta.

A estruturação do Escritório de Projetos da SEGER no âmbito da Subsecretaria de Inovação na Gestão, integrado às estruturas de gerenciamento de processos (Escritório de Processos) e fomento à inovação (Laboratório de Inovação na Gestão) impactou na efetividade de seu papel e na construção de uma imagem inovadora perante a instituição, reconquistando a credibilidade que estava desgastada pela descontinuidade do projeto.

2 Objetivos e metodologia

O objetivo deste artigo é apresentar a retomada do gerenciamento de projetos como estratégia de definição e acompanhamento dos projetos da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Estado do Espírito Santo (SEGER), depois de mais de cinco anos de hiato em relação à primeira iniciativa de constituição de um Escritório de Projetos no órgão.

Para tanto, o artigo será dividido em 6 seções, além da introdução e dessa segunda seção de apresentação dos objetivos e metodologia.

A seguinte seção apresenta o cenário do gerenciamento de projetos no estado do Espírito Santo. Em seguida, é abordado o cenário do órgão em questão, com a apresentação de um breve histórico sobre o tema

3 O gerenciamento de projetos no ES

O primeiro passo no sentido da estruturação de uma lógica de gerenciamento de projetos no Estado do Espírito Santo se consolidou com a elaboração, em 2006, do Plano de



Desenvolvimento Estadual ES 2025. Conhecido como ES 2025, trata-se de um plano estratégico de desenvolvimento, que consolidou um conjunto de diretrizes de orientação à ação pública no estado para um horizonte de longo prazo (2025).

O Plano foi elaborado com o objetivo de buscar o desenvolvimento para o estado em todas as suas dimensões, com uma agenda transparente e organizada, explicitando metas e definindo projetos, numa proposta de gestão compartilhada entre entidades públicas, privadas e não governamentais.

Para a elaboração do ES 2025, a equipe de Governo se debruçou sobre as seguintes perguntas:

- Onde está o Estado do Espírito Santo?
- Aonde o Estado do Espírito Santo pode chegar?
- Aonde o Estado do Espírito Santo quer chegar?
- Como o Estado do Espírito Santo chegará lá?

A primeira questão, “Onde está o Estado do Espírito Santo?”, proporcionou uma reflexão acerca não apenas do cenário do momento, mas também de um resgate de elementos históricos importantes para a compreensão do contexto capixaba. Compreender onde se pode chegar, a segunda questão orientadora do processo de planejamento, proporcionou um importante exercício de construção de cenários exploratórios sobre o futuro do Estado, com indicações das condições que possivelmente seriam encontradas no período porvir. Os cenários elaborados apresentaram oportunidades, ameaças, potencialidades e riscos que foram comparadas às expectativas dominantes na sociedade. De tal comparação resultou a Visão de Futuro, esboço da situação onde o capixaba desejava viver em 2025.

Para responder à quarta e última questão orientadora da construção do Plano, em 2007 foi criado o Programa de Gerenciamento de projetos do Governo do Estado do Espírito Santo (Pró-Gestão), com o objetivo de monitorar os projetos prioritários definidos para o Estado. Para execução do programa foi estruturado o Escritório de Projetos do governo do estado e, em 2008, a Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (SEGEP), estrutura inédita entre os estados da federação, o que denota a importância aferida à frente de gerenciamento de projetos no âmbito do governo capixaba (PESTANA; VALENTE, 2010).

Em 2011, dando continuidade à lógica de gerenciamento de projetos, o ES 2025 passou por um processo de revisão e atualização, que resultou no Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2030. O ES 2030 passou a orientar os processos de planejamento estratégico das seguidas gestões, e hoje, está materializado nas “Orientações Estratégicas 2015-2018”. Com base nas prioridades definidas nas Orientações, foi definida a Carteira de Projetos Estruturantes do Governo do Espírito Santo para o período 2015-2018, composta por 21 projetos prioritários. Para garantir a conclusão dos projetos estruturantes e, como consequência, as entregas para a sociedade nas diversas áreas de atuação do Estado, foi estruturado o Modelo de Gestão da Estratégia que viabiliza a mobilização dos diferentes atores envolvidos nos projetos, desde o gerente e a equipe do projeto até a alta gestão do Governo, nos diferentes momentos da execução do projeto, conforme as necessidades identificadas no processo intensivo de monitoramento realizado pela equipe do Escritório de Projetos do Governo, localizada hoje na Secretaria de Estado de Economia e Planejamento.

4 O gerenciamento de projetos na SEGER

Embalada pelo ritmo da dinâmica de gestão dos projetos estruturantes do Governo, a Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER) implantou, em junho de 2008, por meio de uma Portaria (referencia) seu Escritório de Projetos, chamado Escritório de Gestão

Estratégica da SEGER, com o objetivo de melhorar a eficiência do planejamento, da execução e do controle dos projetos, através da difusão de uma cultura de gerenciamento de projetos e da organização e monitoramento dessas atividades (PESTANA; VALENTE, 2010). Uma equipe composta por dois Analistas de Projetos e um Coordenador do Escritório foi estruturada e capacitada em gerenciamento de projetos. Um sistema de monitoramento foi viabilizado para facilitar e dinamizar o acompanhamento dos projetos definidos como prioritários na Secretaria.

Não há registros formais sobre a interrupção das atividades do Escritório, pois a Portaria que o criou nunca foi revogada. Em 2011, porém as atividades do Escritório foram interrompidas, assim permanecendo até o ano de 2016, quando são reestabelecidas no âmbito da reestruturação da área de inovação na gestão da Secretaria.

Além do fomento a inovação, concerne à Subsecretaria de Inovação na Gestão (SUBGES) da SEGER desempenhar atividades relativas à promoção e execução de políticas e diretrizes afetas à modernização institucional, articulação de iniciativas e projetos das áreas de racionalização e modernização da gestão e a coordenação de projetos e iniciativas de racionalização dos processos administrativos. De forma a dar conta dessas atribuições, foi proposta uma reformulação da estrutura e do escopo de projetos e atividades da Subsecretaria.

Anteriormente composta por duas gerências, a de Inovação e Cultura Empreendedora (GIGCE) e a de Atendimento Integrado ao Cidadão (GAICI), a SUBGES passou por uma remodelação com base em um processo colaborativo realizado com a participação de todos os membros de sua equipe. O processo envolveu uma reflexão sobre o papel da SUBGES na SEGER e no Governo como um todo, quais poderiam ser seus modos de atuação e suas frentes de ação, bem como a possibilidade de uma nova dinâmica de trabalho que dialogasse de forma mais direta com tendências e modelos mais modernos de gestão, tais como uma lógica matricial de divisão do trabalho, uso de ferramentas colaborativas, dentre outras.

A conclusão do processo de reflexão da equipe culminou na reorganização das formas de atuação da área em três frentes:

- a) Fomento à inovação: estimular a cultura de inovação e empreendedorismo na gestão pública e incentivar o debate sobre modernização e a relação Estado-sociedade.
- b) Execução da Inovação: promover pesquisa, gestação, implementação e disseminação de práticas inovadoras de gestão.
- c) Articulação para a Inovação: coordenar, orientar e integrar iniciativas de inovação nas práticas de gestão pública.

A estrutura foi modificada de forma a aumentar a capacidade de atuação da equipe e torná-la mais aderente aos propósitos da Subsecretaria. A GIGCE, composta por quatro servidores, tinha em seu escopo de trabalho o Programa Inoves cujo objetivo é o desenvolvimento de uma cultura de inovação e empreendedorismo no serviço público capixaba por meio de ações de fomento, sensibilização, capacitação, orientação técnica, avaliação, reconhecimento e disseminação de práticas inovadoras de gestão. Na nova Gerência de Inovação (GIG), o foco da atuação passa a ser o Laboratório de Inovação na Gestão (Lab.ges), iniciativa que tem como objetivo transformar processos, habilidades e cultura do Governo e desenvolver soluções para resolver desafios específicos da gestão. Deste modo, o Estado do Espírito Santo se alinha à tendência de estruturação de laboratórios para a promoção da inovação na gestão pública, com exemplos consolidados na França, Holanda, Chile, dentre outros países, mas também no Brasil, como o Laboratório do Governo Federal, o G.Nova, e o do governo do Estado de São Paulo, o iGovSP. O Programa Inoves, bem como outras iniciativas ligadas à inovação na gestão, dentre as quais se destaca a modernização do Programa Estadual de Organizações Sociais, compõem com outras ações, o escopo de atuação do Lab.ges.

A GAICI, composta por seis servidores, tinha em seu escopo a coordenação e gestão do Faça Fácil, serviço que reúne no mesmo espaço físico vários órgãos prestadores de serviços



públicos, entidades da sociedade civil e empresas prestadoras de serviços de natureza pública, modelo inovador de atendimento ao cidadão na década de 2000, quando foi instituído, e justamente por este motivo, localizado institucionalmente na Subsecretaria de Inovação. Com a reestruturação, a GAICI é substituída pela Gerência de Projetos e Processos (GPP), cujo objetivo é garantir a implementação da lógica de gerenciamento de projetos na SEGER e de gerenciamento por processos na SEGER e no Governo como um todo.

Para viabilizar tais objetivos, foram estruturados o Escritório de Projetos da SEGER (EP SEGER), o Escritório Central de Processos do Governo (ECP) e o Escritório Local de Processos da SEGER (ELP SEGER).

A seguir, duas figuras apresentam a estrutura da SUBGES antes (Figura 1) e depois (Figura 2) do processo de reestruturação.

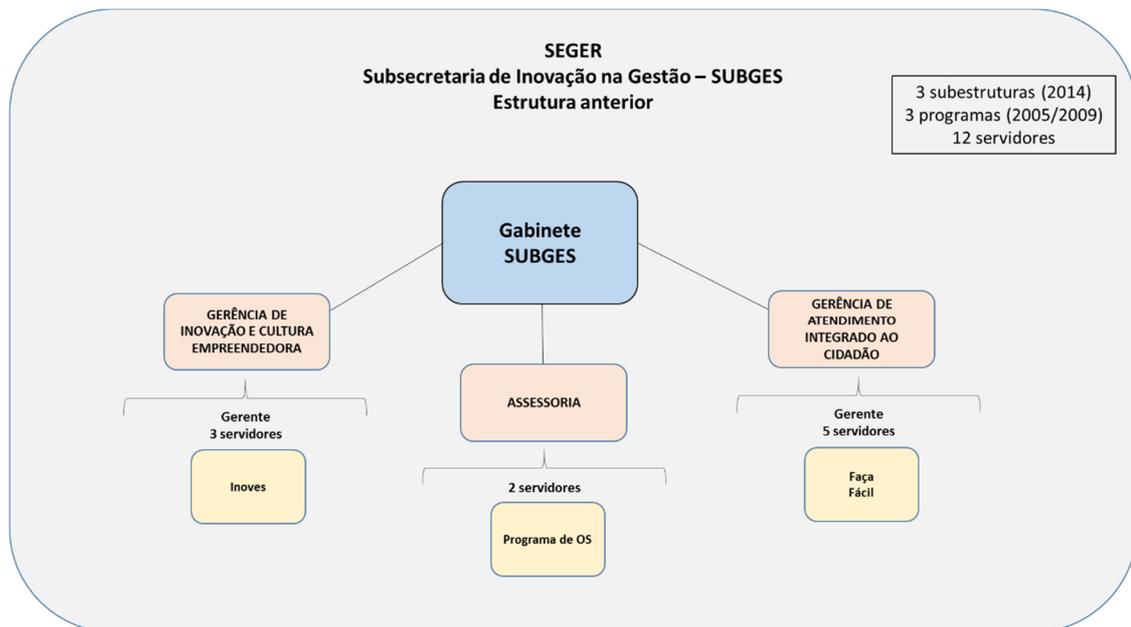


Figura 1. SUBGES antes da reestruturação realizada em 2017

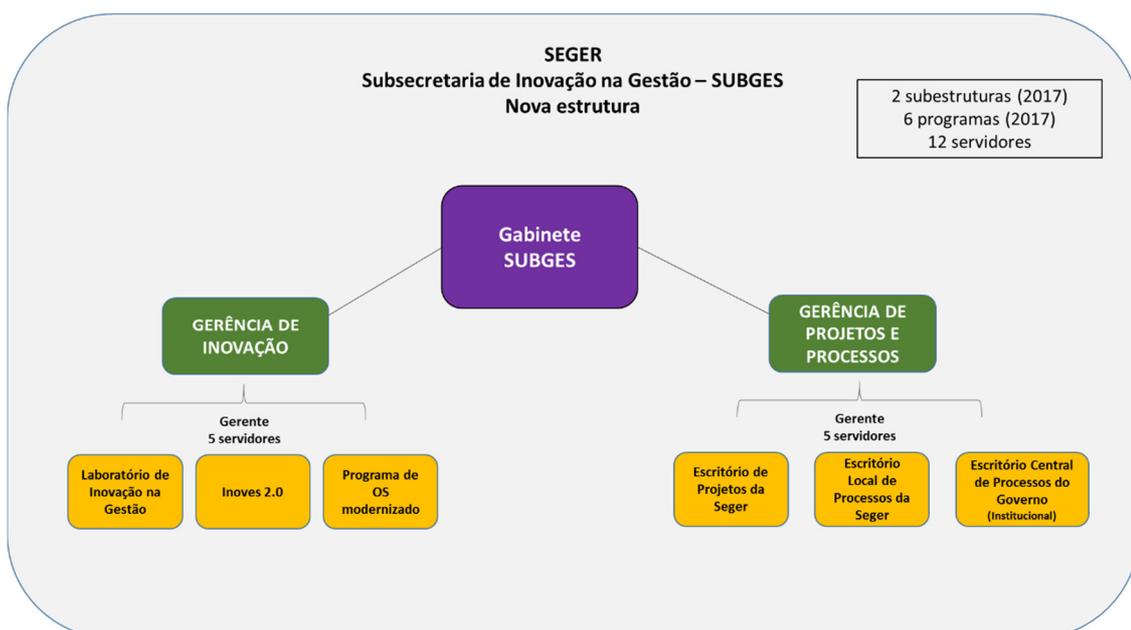


Figura 2. SUBGES depois da reestruturação realizada em 2017

Neste cenário de reestruturação, foi priorizada a pronta implementação do Escritório de Projetos da SEGER, com vistas inclusive a promover a estruturação e implementação dos outros projetos da própria SUBGES. Três servidores foram alocados no primeiro momento para atuação no EP SEGER e organizados numa dinâmica de trabalho colaborativa com as equipes dos projetos, com vistas a potencializar a capacidade de identificação de problemas e desenho de soluções para que os resultados sejam consolidados com a maior eficiência e agilidade possíveis.

A estruturação dos Escritórios de Processos (Central e Local) e do Laboratório de Inovação na Gestão foi apoiada pela equipe do EP Seger, que contribuiu com a identificação dos elementos essenciais para suas respectivas estruturas, dentre os quais se destacam justificativas, objetivos, benefícios, equipe, *stakeholders*³, orçamento, dentre outros.

4.1 O escritório de projetos da SEGER

O objetivo geral do EP SEGER é acompanhar e apoiar o gerenciamento dos projetos prioritários da SEGER, concentrando-se no planejamento, priorização e suporte à execução das ações, com vistas a subsidiar as decisões por parte da alta Administração (Secretário e Subsecretários da pasta). Além disso, merecem destaque os seguintes objetivos específicos:

- Atuar de forma estratégica nas ações de planejamento, execução e monitoramento;
- Estimular a integração entre as diferentes áreas;
- Realizar a interlocução com o Escritório de Projetos da SEP;
- Facilitar a interação com os *stakeholders* envolvidos na execução de suas ações.

O EP SEGER é responsável pelo monitoramento permanente da Carteira de Projetos Prioritários da SEGER. De maneira periódica, o EP SEGER analisa os resultados dos projetos e elabora Relatórios Gerenciais e outros meios de informação sobre o andamento e os resultados da Carteira.

A lista de funções de um Escritório de Projetos é delimitada, porém nunca exaustiva, podendo ser ampliada ou até reduzida conforme direcionamento estratégico da organização e o amadurecimento do próprio Escritório.

No caso do EP SEGER, as funções podem ser classificadas em três tipos: estratégicas, táticas ou operacionais.

a) Funções Estratégicas:

- Definição da sua metodologia de trabalho;
- Coordenação do planejamento estratégico, promovendo-o de forma participativa;
- Realizar revisões periódicas no planejamento estratégico para garantir a aderência às mudanças de contexto ou de estratégia;
- Promover o gerenciamento de projetos como boa prática de gestão;
- Gerenciamento das interfaces com os diferentes *stakeholders*.

b) Funções Táticas:

- Desenvolvimento e manutenção de uma Carteira estratégica de projetos;
- Articulação e integração de projetos da Carteira;
- Promover a capacitação dos gerentes de projetos e suas equipes;

³ Termo utilizado em diversas áreas como gestão de projetos, comunicação social (Relações Públicas), administração e arquitetura de software referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela organização ou empresa.



- Provimento de *mentoring*⁴ para os Gerentes de Projetos.
- c) Funções Operacionais:
- Implementação da metodologia definida para o trabalho;
 - Apoiar os gerentes na estruturação, execução e gerenciamento dos projetos prioritários;
 - Monitoramento dos projetos;
 - Sistematização de informações dos projetos prioritários e ações relevantes da Secretaria para a alta Administração;
 - Analisar os resultados dos projetos e elaborar Relatórios Gerenciais e outros meios de informação sobre o andamento e os resultados da Carteira;
 - Realização de revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas).

Além das funções apontadas, o EP SEGER pode realizar outras atividades de apoio à gestão, segundo a necessidade e a determinação da alta Administração.

4.2 Metodologia do escritório de projetos - ciclo de atuação

O ciclo de atuação do EP SEGER é desenvolvido em quatro etapas: Planejamento Estratégico e definição dos Projetos Prioritários, Estruturação dos Projetos Prioritários, Pactuação dos Projetos Prioritários e Monitoramento dos projetos prioritários.

a) Planejamento Estratégico e definição dos Projetos Prioritários

Sob coordenação do EP SEGER, o planejamento estratégico plurianual da SEGER deve estar alinhado às orientações estratégicas do Governo do Estado do Espírito Santo. De forma a envolver todas as áreas da Secretaria, o EP SEGER convoca logo no início de uma nova gestão todos os servidores para esse alinhamento.

Em seguida, será definida, de forma participativa, a estratégia da Secretaria e os projetos prioritários que darão concretude à estratégia. Além disso, deverão ser definidas áreas de resultado nas quais os projetos serão agrupados para fortalecer e direcionar o potencial de ação da Secretaria, de forma alinhada ao planejamento estratégico do Governo e da SEGER.

A metodologia para esse processo pode variar, mas é muito importante que o aspecto participativo e colaborativo, abrangendo o maior número de servidores possível de todas as áreas, seja levado em conta.

A revisão do planejamento estratégico ocorrida no ano de 2016 deu origem a 19 propostas de projetos a serem desenvolvidos até o ano de 2018.

As proposições foram:

- Implementação do Escritório de Processos internos da SEGER;
- Modernização do Sistema Integrado de Gestão Administrativa;
- Novo sistema de transporte de pessoas do Estado do Espírito Santo / Es-mobile;
- Implantação do Programa de Eficiência Energética, contendo, entre outros, o sistema de aquisições no mercado livre de energia;
- Modernização do Programa Estadual de Organizações Sociais;
- Ampliação da descentralização do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo envolvendo escolas, unidades de saúde e delegacias;
- Implantação de Mecanismos de Gestão de RH: planejamento e redimensionamento de pessoal e estabelecimento de critérios para remoção dos servidores;

⁴ Consiste na transferência de conhecimento entre pessoas.

- Implantação do Plano de Desenvolvimento de Gestores das unidades de recursos humanos e administrativos.
- Fortalecimento do programa de Qualidade de Vida do Servidor;
- Implantação do e-Social no Governo do Estado do Espírito Santo;
- Implantação do Sistema de Gerenciamento de Passagens Aéreas e Diárias – SIPAD;
- Automação da Promoção de Pessoal Civil no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo;
- Ampliação dos serviços do Portal do Servidor;
- Implantação do Plano de Desenvolvimento Individual da SEGER;
- Desenvolvimento do Plano de Comunicação Interna para a SEGER;
- Regulamentação e profissionalização da gestão de contratos e convênios;
- Elaboração de manuais/modelos de contratação de serviços terceirizados;
- Coleta seletiva solidária e consumo sustentável;
- Informatização da Avaliação Estágio Probatório.

No início de cada ano subsequente, o EP SEGER realiza uma revisão do Planejamento Estratégico para eventuais adequações necessárias para garantir a aderência às mudanças de contexto ou de estratégia.

b) Estruturação dos Projetos Prioritários

Finalizada a fase de planejamento estratégico, os projetos definidos como prioritários devem passar por um processo de estruturação, também coordenado pelo EP SEGER, com o objetivo de identificar o nível de maturidade de cada projeto, bem como elementos essenciais que atestem sua viabilidade e sustentabilidade em toda sua trajetória.

O primeiro passo para a estruturação consiste na realização de reuniões entre os integrantes do EP SEGER e as equipes de cada projeto. Tais equipes são compostas pelos Gerentes de Projetos (GP), indicados pela alta Administração, e pelos servidores responsáveis pela execução dos projetos. Nessa oportunidade, é realizada uma explanação sobre os papéis e responsabilidades de cada um, com o objetivo principal de estabelecer um vínculo de parceria entre todos os atores envolvidos na realização do projeto.

Após realizada a capacitação na metodologia a ser aplicada para a estruturação dos projetos, definida pelo EP SEGER, iniciam-se as rodadas de debates e reuniões com os GP, oportunidade onde se busca identificar todas as informações relevantes sobre cada projeto. O EP SEGER sistematiza e organiza as informações com o objetivo de identificar e solucionar entraves e pendências que possam comprometer a viabilidade do projeto.

Com o levantamento das informações sobre os projetos propostos no planejamento estratégico realizado, é feita a avaliação sob a ótica de um filtro de viabilidade considerando vários aspectos, tais como maturidade do projeto, riscos envolvidos, disponibilidade de recursos, dentre outros.

Na revisão do planejamento estratégico do ano de 2016, apenas 16 projetos mostraram-se viáveis, a saber:

- Elaboração do Plano de Comunicação Interna da SEGER;
- Implantação do Escritório Local de Processos da SEGER;
- Modernização do Programa Estadual de Organizações Sociais;
- Implantação do Laboratório de Inovação da Gestão;
- Automação do Processo de Promoção por Seleção;
- Ampliação da Descentralização do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos;
- Informatização da Avaliação Estágio Probatório;



- Melhoria da Gestão de Contratos e Convênios;
- Implantação do Programa de Eficiência Energética, Migração para o Mercado Livre de Energia;
- Implantação do Novo Modelo de Transporte de Servidores – TaxiGov/ES;
- Implementação do Escritório Central de Processos do Governo do Estado do Espírito Santo;
- Implantação do e-Social no Governo do Estado do Espírito Santo;
- Ampliação dos Serviços no Portal do Servidor com tecnologia Responsiva;
- Dimensionamento e Gestão da Força de Trabalho – SEGER;
- Elaboração de Plano de Desenvolvimento Gerencial para Gestores de Unidades Administrativas;
- Formulação do Plano de Desenvolvimento Individual – PDI/SEGER.

c) Pactuação dos Projetos Prioritários

Realizada em reunião entre alta Administração e GP, mediada pelo EP SEGER, a pactuação dos projetos consiste na corroboração pela alta Administração dos projetos definidos como prioritários e na apresentação de seus principais aspectos por meio de um *template*⁵ padrão com os seguintes elementos:

- Nome do projeto: identificação do projeto;
- Gerente: pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto;
- Objetivo: situação futura com a geração de valor;
- Produto: materialização do projeto;
- Grupo de entregas: decomposição do produto;
- Cronograma de entregas: prazos previstos para cada entrega.

O GP se prepara para apresentar informações complementares e realizar a defesa do projeto. Após eventuais ponderações e debates, a alta Administração pode aprovar o projeto com ou sem ressalvas, realizar proposição de ajustes no conteúdo ou excluir o projeto da Carteira. Considera-se que o projeto está pactuado quando o representante do órgão e o GP chegam a um acordo sobre os elementos e informações apresentados.

O EP SEGER deve apresentar a lista final de projetos pactuados, reunidos na Carteira da SEGER, ao conjunto de servidores. Periodicamente, a Carteira será repactuada a partir de uma avaliação em relação à pertinência e viabilidade dos projetos.

d) Monitoramento dos projetos prioritários

Tão importante quanto planejar é manter o planejamento em andamento, sem surpresas. Ou seja, monitorar o projeto realmente de perto, cuidando para que ele seja executado como previsto no plano original, garantindo a concretização dos objetivos estabelecidos.

O EP SEGER acompanha a execução das ações no sentido de direcioná-las ao cumprimento das suas metas e objetivos, auxiliando os gerentes no uso eficiente dos recursos disponíveis. As ações que compõem a dinâmica de monitoramento dos projetos prioritários são coordenadas pelo EP SEGER junto aos GP. São elas:

- Definição das ações, responsabilidades e prazos para garantir as entregas previstas;
- Acompanhamento das informações sobre o andamento dos projetos disponibilizadas pelos GP;
- Proposição de ações para solucionar eventuais entraves no andamento dos projetos;
- Sistematização das informações sobre o andamento dos projetos para subsidiar a

⁵ Documento de conteúdo, com apenas a apresentação visual de informações relevantes de forma objetiva.

tomada de decisão.

A dinâmica de trabalho do EP SEGER se organiza a partir da soma da atuação de cada membro do Escritório e das interações da equipe com os diferentes atores envolvidos nos projetos. A atuação da equipe consiste no conjunto de atividades desempenhadas na coordenação do planejamento estratégico, da estruturação dos projetos e do monitoramento, bem como na mediação da pactuação. Uma reunião semanal é realizada com a presença de todos os membros para alinhamento dessa atuação.

As interações com os demais atores ocorrerem periodicamente, conforme descrição a seguir:

- Mensalmente: o EP SEGER e o GP se reúnem com o objetivo de identificar medidas preventivas e corretivas para o projeto, definir encaminhamentos e orientar os gerentes sobre o processo de monitoramento;
- Bimestralmente: o EP SEGER e a alta Administração se reúnem com o objetivo de compartilhar as informações estratégicas sobre a Carteira da SEGER. Além disso, serão definidos os encaminhamentos e diretrizes para a solução de eventuais gargalos;
- Semestralmente: o EP SEGER, a alta Administração e os GP se reúnem com o objetivo de realizar a avaliação do conjunto de projetos. Neste momento, é realizada a repactuação da Carteira, com a possibilidade de alteração no escopo dos projetos, exclusão e/ou inclusão de projetos ou a revalidação do conteúdo anteriormente pactuado.

Uma importante referência metodológica do EP SEGER é o já referido Escritório de Projetos da Secretaria de Estado de Economia e Planejamento (SEP), responsável pelo monitoramento dos projetos estruturantes do Governo do Estado do Espírito Santo. Por este motivo, o EP SEGER adotou como uma das ferramentas para a realização de seu trabalho, o Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Governo do Espírito Santo (SIGES), desenvolvido pela SEP.

Além do SIGES, o EP SEGER lança mão de outras ferramentas para facilitar e fortalecer o diálogo com os Gerentes de Projetos, bem como as próprias atividades da equipe do Escritório. Algumas delas são brevemente apresentadas a seguir:

- Canvas do Google Docs: ferramenta de estruturação que possibilita aos Gerentes de Projeto e EP SEGER uma visão geral do projeto, onde os arquivos ficam disponibilizados na nuvem, permitindo agilidade na alimentação das informações (incluídas e/ou excluídas). O Canvas é a representação visual do plano de projeto, inspirada em conceitos de neurociência e do *Desing Thinking*⁶ dentre outras referências;
- Gantt do Google Drive: ferramenta para gerenciamento de projetos que permite criar, editar e visualizar gráficos de *Gantt*⁷, com possibilidade de fazer seus trabalhos e salvá-los na nuvem, utilizada pelo EP SEGER para decomposição das entregas dos projetos em elementos simples;
- Painel de Gerenciamento: quadro geral com apresentação visual das informações mais importantes e necessárias, consolidadas e ajustadas em uma tela para fácil acompanhamento da execução financeira. Neste quadro, são apresentados à alta Administração o orçamento, o percentual de execução e o desembolso financeiro de cada projeto;
- Trello: ferramenta utilizada para gerenciamento da rotina de atividades do EP SEGER

⁶ Conjunto de métodos e processos para abordar problemas, relacionados a futuras aquisições de informações, análise de conhecimento e propostas de soluções.

⁷ Gráfico usado para ilustrar o avanço das diferentes etapas de um projeto.



no qual se trabalha com listas/cartões de forma extremamente versátil e que pode ser ajustada de acordo com as necessidades da equipe.

A definição de tais ferramentas é de responsabilidade do EP SEGER, que se atualiza de forma permanente com vistas a garantir que as inovações da área de gerenciamento de projetos sejam sempre consideradas em sua atuação. Nesse sentido, a proximidade institucional com o Escritório de Processos e com o Laboratório de Inovação na Gestão deve ser entendida como uma facilidade para a adoção de ferramentas que facilitem tanto a execução direta dos projetos pelas equipes responsáveis, quanto o próprio processo de monitoramento, realizado pelo EP SEGER.

Do ponto de vista dos projetos que envolvem melhoria ou automatização de processos, por exemplo, a existência de um sistema de gerenciamento de processos (*Business Process Management System - BPMS*) disponível para uso dos órgãos de governo de forma coordenada e assistida justamente pelo Escritório de Processos, parte integrante da mesma gerência do EP SEGER, facilita a identificação de potenciais colaborações e viabilizações de soluções para os projetos da SEGER.

Do ponto de vista da inovação, e existência do Laboratório como ambiente e estratégia para a definição de novos caminhos para velhos problemas, na mesma estrutura organizacional que o EP SEGER, aproxima os gerentes e as equipes dos projetos de novas dinâmicas e novos caminhos possíveis para a concretização de seus objetivos e, conseqüentemente, das entregas de produtos e serviços à sociedade capixaba.

5 Considerações finais

O presente artigo procurou demonstrar que, apesar do tema “Escritório de Projetos” ser bastante difundido pela literatura, sempre existirá a oportunidade de se reinventar dentro da perspectiva de gerenciamento de projetos.

O Escritório de Projetos da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos se reinventou na oportunidade criada pela reestruturação da área de inovação do órgão, a qual propiciou o resgate da iniciativa de gerenciamento de projetos que havia sido descontinuada no modelo de gestão do órgão.

A atual gestão buscou aliar o Escritório de Projetos a todo um novo arcabouço ligado à área da inovação, composto por Escritório de Processos e Laboratório de Inovação, justificando a sua retomada pela necessidade do gerenciamento de projetos para o novo cenário da Subsecretaria e da Secretaria como um todo.

A resistência e desânimo dos servidores em relação ao tema, observada em razão da descontinuidade do projeto, se transformou em otimismo e identificação de nova oportunidade para projetos que precisam de monitoramento intensivo e acompanhamento mais cuidadoso junto aos diferentes *stakeholders*.

A natureza da maioria dos projetos prioritários da Carteira da SEGER, ligada a temas como inovação, desburocratização e melhoria de processos, conforme apresentado anteriormente neste artigo, também contribuiu para o entendimento do advento do Escritório de Projetos associado à estrutura de inovação do órgão como uma vantagem para a execução dos projetos, com mais apoio técnico disponível.

Referências

ESPÍRITO SANTO. **Espírito Santo 2025**: Plano de desenvolvimento. Secretaria de Estado de Economia e Planejamento, 2006.



_____. **Plano de Gestão para o Desenvolvimento e Inclusão Social**. Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos, 2007.

_____. **Planejamento Estratégico 2016-2018**. Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos, 2016.

PESTANA, C. V. S.; VALENTE, G. V. P. **Gerenciamento de projetos na Administração pública**: da implantação do Escritório de Projetos à gestão de portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo [Artigo]. In: III Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília, 2010.

PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**:

Guia PMBOK. 3. ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2004.

VALLE, A.; SOARES, C.A.; FINOCCHIO, J.; SILVA, L. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: FGV Editora. 2. ed., 2010.

