

**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**

Carlos Victor Salvarez Pestana
Gabriela Voss Parajara Valente



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

Carlos Victor Salvarez Pestana
Gabriela Voss Parajara Valente

RESUMO

O gerenciamento de projetos como área de conhecimento começou a ser utilizado com mais relevância a partir da década de 70 e hoje é apontado por muitas organizações como uma atividade importante para a alavancagem de resultados. Nesse contexto, merece destaque uma unidade organizacional comumente implantada para contribuir no aumento de eficiência e eficácia dos projetos, o Escritório de Gerenciamento de Projetos. Já no setor público, a implantação de práticas de gerenciamento de projetos é um desafio, porém tem sido implementado com sucesso no Governo do Estado do ES, que desde março de 2007 monitora seus projetos prioritários através de um Escritório de Projetos – hoje localizado na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (SEGEP) – e apóia a implantação dessas práticas nas secretarias e demais órgãos da estrutura do Governo. Neste contexto, a Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER) implantou, no período de junho de 2008 a fevereiro de 2009, seu Escritório de Projetos – Project Management Office (PMO) –, denominado 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. Para tanto, foi realizado um inventário que levantou as principais informações sobre os projetos em planejamento ou em execução na secretaria e suas autarquias. As informações reunidas contribuíram para desenvolver um diagnóstico do gerenciamento de projetos e para traçar o perfil da secretaria e de suas áreas sobre a concentração dos projetos, a disponibilidade e o volume de recursos (humanos e financeiros) alocados, dentre outras análises. Após coleta e análise, os projetos foram submetidos a critérios definidos pela equipe de implantação com o objetivo de selecionar os projetos viáveis para serem executados. Em seguida, os projetos viáveis foram ordenados por prioridade. Para tanto, foram definidos critérios de priorização, alinhados com a estratégia da secretaria. Após a atribuição de notas a cada um dos projetos viáveis em cada um dos critérios, obteve-se um “ranking” dos projetos. Os projetos viáveis ordenados por prioridade foram apresentados ao secretário da SEGER, que definiu quais projetos deveriam ser acompanhados intensivamente, e/ou ter outro tratamento diferenciado.

Desta forma, foram definidos três grupos de ações a serem monitoradas: Carteira de Projetos 1 (composta pelos projetos prioritários, com monitoramento intensivo), Carteira de Projetos 2 (composta por projetos de segunda prioridade) e Ações Prioritárias (atividades de rotina/processos prioritários). Na etapa de desenvolvimento de metodologia em gerenciamento de projetos, foi adotada a



metodologia denominada Gestão Estratégica Orientada a Resultados (GEOR), cuja detentora é a Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (SEGEP). Foi definido que essa metodologia seria utilizada na secretaria, porém foram necessárias algumas customizações, visando o atendimento a demandas específicas. Alinhada com a metodologia GEOR, o Governo do Estado utiliza ferramenta SigES (Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Governo do Espírito Santo), mantida pela SEGEP e pelo Instituto de Tecnologia da Informação e de Comunicação do Estado do Espírito Santo (PRODEST). Essa ferramenta foi avaliada, habilitada e está sendo utilizada na SEGER, mas algumas customizações se fazem necessárias. Paralelamente, foram definidas as atribuições do Escritório e seus integrantes e dos Gerentes de Projetos. Além disso, foram nomeados os integrantes do Escritório e os Gerentes de Projetos. Tais informações foram validadas mediante portarias. Foram realizados treinamentos para os Gerentes dos Projetos sobre a metodologia GEOR e suas ferramentas (ministrados pela SEGEP e SEGER). Já a equipe de implantação do Escritório, recebeu treinamento sobre implantação de Escritórios de Projetos (contratado de uma empresa especializada). Com a definição das Carteiras de Projetos, esses precisavam ser revistos para, em seguida, serem cadastrados na ferramenta de monitoramento SigES, o que foi realizado através de oficinas práticas com suporte às inclusões. Com os projetos devidamente estruturados na ferramenta, suas entregas, prazos e custos foram aprovados pelos subsecretários e diretores presidentes e, em seguida, pelo secretário. Com o Escritório estruturado, e os projetos incluídos na ferramenta de monitoramento, iniciou-se a rotina de monitoramento, que consiste na atualização permanente da ferramenta SigES e na realização de reuniões periódicas de monitoramento dos projetos prioritários. Atualmente, o Escritório de Gestão Estratégica da SEGER atua em 9 (nove) projetos prioritários, 15 (quinze) projetos de segunda prioridade e 6 (seis) processos prioritários, atuando nas 3 (três) Subsecretarias e em 2 (duas) autarquias vinculadas. Tal portfólio é gerenciado visando manter seu alinhamento cada vez mais próximo entre as carteiras de projetos e a estratégia da instituição. Além disso, a cultura de gerenciamento de projetos tem se firmado gradativamente no dia a dia dos principais envolvidos, a adoção de práticas antecipatórias aos entraves dos projetos tem sido frequentes e as resistências aos novos processos e rotinas atribuídas têm sido cada vez menores. Tais resultados reforçam a importância do Gerenciamento de Projetos, em especial o Escritório de Projetos, na melhoria de resultados de organizações privadas e públicas.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos e portfólios. Escritório de projetos.



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
1.1 Gerenciamento de projetos.....	4
1.2 Gerenciamento de projetos na administração pública.....	6
1.3 Ajuste fiscal/administrativo e gerenciamento de projetos no Governo do Estado do Espírito Santo.....	7
1.4 Gerenciamento de projetos na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos.....	8
2 OBJETIVO.....	9
2.1 Objetivo geral.....	9
2.2 Objetivos específicos.....	9
3 METODOLOGIA.....	10
3.1 Inventário de projetos.....	10
3.2 Seleção.....	11
3.3 Priorização.....	12
3.4 Definição da Carteira de Projetos Prioritários.....	13
3.5 Desenvolvimento de metodologia em gerenciamento de projetos.....	13
3.6 Instituição do Escritório.....	14
3.7 Treinamentos.....	14
3.8 (Re)planejamento e inclusão dos projetos na ferramenta.....	15
3.9 Validação dos projetos.....	15
3.10 Monitoramento dos projetos.....	15
3.11 Gestão do portfólio.....	16
4 RESULTADOS.....	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
6 REFERÊNCIAS.....	19



1 INTRODUÇÃO

O presente artigo visa compartilhar a experiência adquirida no projeto de implantação do Escritório de Projetos da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER) e seu processo de gestão de portfólio.

Os itens a seguir fazem uma contextualização dos principais assuntos relacionados ao referido trabalho, que, na seqüência, será descrito detalhadamente.

1.1 Gerenciamento de projetos

Embora o gerenciamento de projetos¹ já ocorra desde a antiguidade, seu tratamento como área de conhecimento é recente. Sua origem ocorreu na área militar no período pós-Segunda Guerra e por anos esteve relacionado a projetos espaciais, de armamentos e a grandes obras de engenharia civil. Foi a partir dos anos 70 que o gerenciamento de projetos começou a ser utilizado em diversos setores da economia.

Hoje, o gerenciamento de projetos é utilizado por organizações dos mais diversos ramos de atividade, inclusive na área pública, e tem sido de fundamental importância para transformar o planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos, diminuir as surpresas, trazendo maior eficiência à gestão de projetos.

Em 1969 foi criado nos EUA o *Project Management Institute* (PMI), uma entidade que congrega os profissionais em gerenciamento de projetos – *Project Management Professional* (PMP) – e dissemina um conjunto de conhecimentos reconhecidos como boas práticas na área, principalmente através de sua publicação mais referenciada pelos profissionais da área, o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK).

¹ Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. E gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos (PMI, 2004).



1.1.1 Gerenciamento de portfólios

Um portfólio é um conjunto de projetos ou programas² e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz dessas ações. Os projetos ou programas no portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados, mas seu gerenciamento centralizado, que inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle, contribui para atingir objetivos estratégicos da organização.

As organizações gerenciam seus portfólios com base em metas específicas. Uma meta do gerenciamento de portfólios é maximizar o valor do portfólio através do exame cuidadoso dos projetos e programas candidatos para inclusão no portfólio e da exclusão oportuna de projetos que não atendam aos objetivos estratégicos do portfólio. Outras metas são equilibrar o portfólio entre investimentos incrementais e radicais e para o uso eficiente dos recursos. Os diretores e equipes de gerenciamento da diretoria, como Escritórios de Gerenciamento de Projetos, normalmente assumem a responsabilidade de gerenciar os portfólios de uma organização.

1.1.2 Escritório de gerenciamento de projetos

Para um gerenciamento eficaz e eficiente dos projetos, programas e portfólios, esses devem ser coordenados de forma centralizada. Para tanto, uma solução amplamente adotada tem sido a implantação de uma unidade organizacional conhecida como Escritório de Gerenciamento de Projetos – *Project Management Office* (PMO), que oferece suporte ao gerenciamento dos projetos, dissemina e aperfeiçoa a metodologia de gerenciamento, suas ferramentas e documentos padrões, mantém memória técnica das ações projetizadas, dentre outras funções.

² Programa é um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Programas podem incluir elementos de trabalho relacionado fora do escopo dos projetos distintos no programa (PMI, 2004).



O PMO não deve ter a intenção de substituir os gestores no processo de tomada de decisão a respeito dos projetos, mas contribuir fornecendo informações que apóiam esse processo.

Segundo Assis e Bravim (2008), existem três modelos de Escritórios de Projetos, a Estação Meteorológica (*Weather Station*), a Torre de Controle (*Control Tower*) e a Chefe de Esquadrilha (*Resource Pool*).

O modelo denominado como Estação Meteorológica tem as características de monitorar para a alta administração o desempenho dos projetos; definir relatórios (periodicidade, formato, ferramentas); não exercer influência direta sobre o gerenciamento dos projetos; e identificar e comparar as melhores práticas.

Já o modelo Torre de Controle tem a função de estabelecer padrões para o gerenciamento de projetos; orientar como seguir os padrões (como “instruções de vôo”); reforçar a utilização dos padrões (auditorias); e promover a melhoria contínua.

No último modelo, Chefe de Esquadrilha, o PMO deve estar à frente do gerente do projeto, indicando o caminho. Esse modelo possui as peculiaridades: apoiar a contratação e seleção de gerentes de projetos; manter um banco de dados de gerentes de projetos com experiências e habilidades; indicar que gerente de projeto deve ser designado para determinado projeto conforme sua qualificação; e desenvolver e reter (mentoração) os gerentes de projetos.

1.2 Gerenciamento de projetos na administração pública

Hoje, o gerenciamento de projetos é utilizado por organizações dos mais diversos ramos de atividade, inclusive na área pública, e tem sido de fundamental importância para transformar o planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos, diminuir as surpresas, trazendo maior eficiência à gestão de projetos.

A utilização de boas práticas em gerenciamento de projetos no setor público é ainda mais recente. Porém, a exigência crescente dos cidadãos por serviços públicos de qualidade reforçam a importância desta prática em todas as esferas do poder público.



1.3 Ajuste fiscal/administrativo e gerenciamento de projetos no Governo do Estado do Espírito Santo

O Estado do Espírito Santo vive, a partir de 2003, um momento marcante para a administração pública. A capacidade de investimento do estado naquele ano foi de R\$ 49,23 milhões, o equivalente a apenas 1% do orçamento de R\$ 4.240 milhões.

Tal situação começou a se inverter através de ações como um intenso processo de modernização do aparelho estatal, eliminação de incentivos fiscais, combate à sonegação, ações contra o desperdício de recursos públicos, dentre outras.

Resultado desse processo, o orçamento para 2009 foi 164% superior àquele de 2003 e a capacidade de investimentos em apenas seis anos passou de 1% para 16% do orçamento.

Com esse aumento da capacidade de investimentos do estado, houve a necessidade de planejar e monitorar suas ações. Desta forma, em junho de 2006, a administração pública capixaba e a sociedade civil organizada lançaram o Plano de Desenvolvimento 2025 (ES2025), um planejamento estratégico de desenvolvimento sustentável de longo prazo.

Em março de 2007 foi criado o Programa de Gerenciamento de projetos do Governo do Estado do Espírito Santo (Pró-Gestão), com o objetivo de monitorar os 20 projetos prioritários, capazes de alavancar a capacidade do estado de gerar resultados para a sociedade. Para execução do programa foi estruturado o Escritório de Projetos do governo do estado.

Hoje, o programa monitora e apóia a execução de 24 projetos executados diretamente por 12 órgãos da administração direta e indireta do estado. Outros fatos relevantes foram: a criação em abril de 2008 da Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (SEGEP), inédita entre os estados da federação, e o “empoderamento” dos Gerentes desses projetos, valorizando seu papel nesse processo e conferindo-lhes maior autonomia nas tomadas de decisão. Tais fatos são indicadores do salto de maturidade em gerenciamento de projetos que o governo capixaba tem vivenciado.



1.4 Gerenciamento de projetos na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos

Tendo como base o ES2025, a Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER) elaborou o seu planejamento, intitulado Plano de Gestão para o Desenvolvimento e Inclusão Social, lançado em junho de 2008. O plano traz as orientações estratégicas até o ano de 2011 e enumera 57 projetos, classificados nos eixos de atuação: Pessoas, Inovação na Gestão, Eficiência Administrativa e Controle do Gasto, Tecnologia e Ética Pública.

O planejamento e o levantamento preliminar dos projetos reforçaram a importância da adoção de práticas de gerenciamento de projetos, como a implantação de um Escritório de Projetos.



2 OBJETIVO

2.1 Objetivo geral

A implantação do Escritório de Projetos da SEGER e a adoção de práticas de gerenciamento de projetos e de portfólio objetivam melhorar a eficiência do planejamento, da execução e do controle dos projetos e demais ações prioritárias da secretaria e suas autarquias vinculadas através da difusão de uma cultura de gerenciamento de projetos e do suporte aos projetos e suas equipes.

2.2 Objetivos específicos

- Criar uma unidade organizacional capaz de assessorar o secretário, os subsecretários e os diretores-presidentes das autarquias vinculadas à SEGER, oferecendo subsídios para o processo decisório e organizar e monitorar a execução dos projetos e demais ações prioritárias componentes do portfólio da SEGER;
- Implantar uma ferramenta *web* de monitoramento de projetos que permita o acompanhamento em tempo real dos projetos e demais ações prioritárias componentes do portfólio da SEGER;
- Difundir a cultura de gerenciamento de projetos na secretaria, seus principais conceitos, métodos e ferramentas, contribuindo para a melhoria da eficiência dos projetos e criando um ambiente mais favorável para a implementação de ações posteriores relacionadas ao gerenciamento de projetos na SEGER;
- Conduzir a Secretaria a um processo de auto-conhecimento de seus projetos e demais ações prioritárias através da formalização e padronização das informações;
- Contribuir para a criação de uma rede de relacionamentos entre as pessoas envolvidas com os projetos da secretaria, permitindo uma maior troca de experiências e criando um ambiente colaborativo em gerenciamento de projetos.



3 METODOLOGIA

Neste tópico serão descritas as atividades que foram executadas para atingir o objetivo proposto.

3.1 Inventário de projetos

Tendo em vista os projetos apontados pelo Plano de Gestão para o Desenvolvimento e Inclusão Social e o objetivo proposto, ficou clara a necessidade da adoção de práticas de gerenciamento de projetos e de portfólio.

Entretanto, em uma análise preliminar e superficial, a instituição apresentava um nível de maturidade muito baixo na área de gerenciamento de projetos, o que inviabilizava a execução de um projeto mais agressivo, que forçasse uma mudança cultural em um curto período de tempo.

Além disso, a lista de projetos levantados no Plano já se apresentava desatualizada, uma vez que alguns projetos já haviam sido concluídos, outros novos já haviam surgido e outros já estavam em planejamento.

Diante desse cenário, decidiu-se por realizar primeiramente um novo levantamento das principais informações sobre os projetos em execução e em planejamento. Mas, desta vez, de forma mais detalhada e com um maior envolvimento das áreas (subsecretarias, gerências e autarquias).

Para a realização dessa atividade foi desenvolvido um aplicativo em Microsoft Access que foi distribuído aos servidores para preenchimento das informações sobre os projetos de sua responsabilidade. Durante todo o prazo para preenchimento foi oferecido suporte da equipe de implantação para o esclarecimento de dúvidas e até mesmo o preenchimento em conjunto.

Ao final da fase de levantamento, foram envolvidas 39 (trinta e nove) pessoas apenas no nível operacional e foram inventariados 78 (setenta e oito) projetos.

As informações reunidas contribuíram para desenvolver um diagnóstico do gerenciamento de projetos na instituição, traçando o perfil da secretaria e de suas



áreas sobre a concentração dos projetos, analisando a disponibilidade e o volume de recursos (humanos e financeiros) alocados nos projetos, dentre outras análises, que totalizaram mais de 15 (quinze) análises realizadas. Além disso, a capilarização desse trabalho contribuiu para sensibilizar os servidores sobre a importância da adoção dessas práticas e para iniciar a disseminação da cultura de gerenciamento de projetos na secretaria.

De posse do banco de dados de projetos e das análises quantitativas e qualitativas, foi possível confirmar a viabilidade da implantação do Escritório de Projetos e planejar todas as demais atividades que culminaram com o Escritório implantado e com carteiras de projetos (portfólio) definidas para seu monitoramento.

Durante o planejamento e execução das atividades que seguem, foi fundamental o apoio da Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (SEGEP).

3.2 Seleção

Após coleta e análise, os projetos foram submetidos a critérios definidos pela equipe de implantação com o objetivo de selecionar os projetos viáveis para serem executados.

Os projetos que atenderam o critério de seleção passaram para o terceiro passo da gestão do portfólio (priorização) e aqueles que não passaram foram excluídos do processo de definição das carteiras de projetos, o que não significa que não foram mais executados, apenas não foram mais analisados nesse projeto.

Visando não eliminar projetos sem uma análise mais cuidadosa, decidiu-se por utilizar nessa etapa apenas um critério pouco rigoroso e mais objetivo que foi: estágio de execução viável. Com isso, foram selecionados apenas os projetos que estavam em planejamento com início próximo, em estágio inicial de execução ou interrompidos com possibilidades reais de iniciar execução em um futuro próximo. Ao final, foram selecionados 39 (trinta e nove) projetos.



3.3 Priorização

Esse processo teve o objetivo de ordenar os projetos viáveis por prioridade. Para tanto, foram definidos critérios de priorização, alinhados com a estratégia da secretaria.

Os critérios adotados foram:

- Alinhamento estratégico (Qual o grau de contribuição do projeto para o alcance dos objetivos do planejamento estratégico?);
- Mérito e relevância (Qual a abrangência dos impactos do projeto? O projeto tem efeito multiplicador e sinérgico? Qual a visibilidade das entregas do projeto para a sociedade?);
- Riscos de implantação (Qual a capacidade de execução do órgão/setor responsável pelo projeto? Qual a complexidade da articulação de parcerias para execução do projeto? Existe algum risco regulatório, legislativo, de licenciamento ou jurídico-institucional?); e
- Custos (Qual o custo financeiro total do projeto?).

A partir desses critérios, foram elaborados oito subcritérios com pesos diferenciados. Em seguida, foram realizadas reuniões com os titulares de cada área para validação dos resultados do processo de seleção de seus projetos e para a atribuição de notas de 1 a 5 para cada projeto sob sua responsabilidade em cada um dos subcritérios.

Para garantir o rigor padrão na atribuição das notas, foi fundamental o papel do responsável pela gestão do portfólio, pois, além de esclarecer o conceito de cada subcritério aos titulares das áreas, tentou “calibrar” a atribuição das notas, visando evitar a supervalorização de determinados projetos. Desta forma, foi possível atingir um nível de imparcialidade adequado ao objetivo do processo.

Após a atribuição de notas, essas foram multiplicadas pelos pesos atribuídos e obteve-se, assim, um “ranking” dos projetos, que tinha no topo aqueles que, segundo os critérios técnicos estabelecidos, mereciam um tratamento diferenciado e um acompanhamento mais próximo.



3.4 Definição da Carteira de Projetos Prioritários

Os projetos viáveis ordenados por prioridade foram apresentados ao secretário da SEGER, que definiu que 26 (vinte e seis) projetos da SEGER e de duas de suas autarquias vinculadas – Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do ES (PRODEST) e Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP) – deveriam ser acompanhados e ter um tratamento diferenciado.

Entretanto, com a limitação de recursos humanos disponíveis para o monitoramento (dois técnicos e um coordenador), não era possível realizar um monitoramento intensivo em todos os projetos. Desta forma, decidiu-se por realizar um monitoramento intensivo em 9 (nove) projetos prioritários e um monitoramento mais superficial nos outros 17 (dezesete).

Além desses projetos, foi identificada a necessidade de monitorar outras 8 (oito) atividades de rotina (não são projetos) que também demandavam atenção prioritária.

Desta forma, foram definidos três grupos de ações a serem monitoradas: *Carteira de Projetos 1* (composta pelos projetos prioritários, com monitoramento intensivo), *Carteira de Projetos 2* (composta por projetos de segunda prioridade) e *Ações Prioritárias* (atividades de rotina/processos prioritários).

3.5 Desenvolvimento de metodologia em gerenciamento de projetos

O Governo do Estado do Espírito Santo tem, hoje, uma metodologia de gerenciamento de projetos denominada Gestão Estratégica Orientada a Resultados (GEOR), cuja detentora e mantenedora é a Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (SEGEP). Foi definido que essa metodologia seria utilizada na secretaria, porém foram necessárias algumas customizações, visando o atendimento a demandas específicas.

Dentre essas especificidades citadas, merece destaque a necessidade de tratamento diferenciado entre as Carteiras 1 e 2 e o grupo de Ações Prioritárias. Para tanto, definiu-se que o Escritório de Projetos da SEGER atuaria segundo o modelo de Torre de Controle para a Carteira 1 (monitoramento intensivo, com participação ativa no tratamento de riscos e demais ações que contribuem para o



efetivo andamento dos projetos) e como Estação Meteorológica para a Carteira 2 e as Ações Prioritárias (monitoramento passivo, sem intervenção). Vide definições teóricas no item 1.1.2 deste artigo.

Alinhada com a metodologia GEOR, o Governo do Estado utiliza ferramenta SigES (Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Governo do Espírito Santo), mantida pela SEGEP e pelo Instituto de Tecnologia da Informação e de Comunicação do Estado do Espírito Santo (PRODEST). Essa ferramenta foi avaliada, habilitada e está sendo utilizada na SEGER, mas algumas customizações ainda se fazem necessárias e será iniciada uma conversa com a SEGEP para discussão desses pontos.

3.6 Instituição do Escritório

Em janeiro de 2009, mediante portaria da SEGER, foi instituído o Escritório de Projetos da SEGER (intitulado Escritório de Gestão Estratégica da SEGER), foram definidos seus objetivos e atribuições do Escritório, de seus integrantes e dos Gerentes de Projetos.

Vale destaque para o “empoderamento” dos Gerentes dos Projetos Prioritários (Carteira 1) que têm “acesso direto ao Secretário, aos Subsecretários, aos Diretores-presidentes das Autarquias vinculadas à SEGER e às equipes internas da Secretaria, visando facilitar o desenvolvimento dos projetos” (ESPÍRITO SANTO, 2009).

E, através de outra portaria, foram nomeados os integrantes do Escritório (dois Analistas de Projetos e um Coordenados do Escritório) e os Gerentes de Projetos.

3.7 Treinamentos

Foram realizados treinamentos para os Gerentes dos Projetos sobre a metodologia GEOR e suas ferramentas (ministrados pela SEGEP e SEGER). Já a equipe de implantação do Escritório, recebeu treinamento sobre implantação de Escritórios de Projetos (contratado de uma empresa especializada).



3.8 (Re)planejamento e inclusão dos projetos na ferramenta

Com a definição das Carteiras de Projetos, esses precisavam ser revistos para, em seguida, serem cadastrados na ferramenta de monitoramento SigES. As informações consolidadas no inventário serviram de ponto de partida para essa etapa.

Para tanto, foram realizadas oficinas práticas e suporte às inclusões, que totalizaram 33 horas (também somados os treinamentos aos gerentes de projetos do item anterior).

3.9 Validação dos projetos

Com os projetos devidamente estruturados na ferramenta, suas entregas, prazos e custos passaram pela aprovação dos subsecretários e diretores-presidentes (autarquias) e, em seguida, pela aprovação do secretário.

Finalizada esta etapa, considerou-se encerrado o projeto de implantação do Escritório de Projetos da SEGER. As etapas descritas a seguir referem-se à rotina de monitoramento do Escritório e à gestão do portfólio da SEGER.

3.10 Monitoramento dos projetos

Com o Escritório estruturado, e os projetos incluídos na ferramenta, iniciou-se a rotina de monitoramento, que consiste nos seguintes procedimentos:

- Atualização frequente da ferramenta: as atualizações devem ocorrer com a mesma frequência que os fatos relevantes ocorrem, observando que os projetos não deverão ficar mais do que 7 (sete) dias sem atualizações.
- Para os projetos da Carteira 1, são realizadas Reuniões de Monitoramento periódicas (em média, quinzenalmente) com participação do integrante do Escritório responsável pelo monitoramento daquele projeto, do gerente do projeto e, quando necessário, integrantes da equipe do projeto e/ou demais parceiros.



Essas reuniões têm como objetivo identificar medidas preventivas e corretivas ao projeto, definir medidas de gestão e orientar os gerentes sobre o processo de monitoramento. As principais ferramentas utilizadas para essa reunião são o SigES e planilhas de Medidas de Gestão, semelhantes a Planos de Ação.

- Conforme necessidade, são realizadas reuniões com participação do secretário da SEGER, subsecretários e/ou diretores-presidentes das autarquias e integrantes do Escritório de Projetos. Essas reuniões têm como objetivo tomar decisões para a remoção de restrições severas e sistêmicas e definir medidas de gestão para a correção de rumo da carteira de projetos. As principais ferramentas utilizadas para essa reunião são relatórios gerenciais (informações estratégicas) extraídos do SigES.

3.11 Gestão do portfólio

Via de regra, portfólios de projetos são dinâmicos. Portanto, demandas de inclusões, exclusões e alterações de projetos são frequentes e são realizadas sempre que necessárias. Na SEGER, a gestão do portfólio tem ocorrido desta forma, mas essas demandas devem ser autorizados pelo secretário.

Além dessas demandas pontuais, podem ocorrer situações em que todo o portfólio é revisto. Um bom exemplo é o período de revisão do planejamento estratégico da organização, seja pelo início de um novo período ou por uma eventual mudança de direção.

Nessas situações, os processos de gestão de portfólio tornam-se cíclicos, iniciando-se por um novo inventário de projetos, seguido dos processos de seleção e priorização (que acabam por definir uma nova carteira de projetos) e, por fim, um novo período de monitoramento.



4 RESULTADOS

Atualmente, o Escritório de Gestão Estratégica da SEGER atua em 9 (nove) projetos prioritários (Carteira 1), 15 (quinze) projetos de segunda prioridade (Carteira 2) e 6 (seis) processos prioritários (Ações Prioritárias) das 3 (três) Subsecretarias – Subsecretaria de Administração (SUBAD), Subsecretaria de Recursos Humanos (SUBRH) e Subsecretaria de Inovação na Gestão (SUBGES) –, e das 2 (duas) autarquias vinculadas – Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do ES (PRODEST) e Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP).

A cultura de gerenciamento de projetos tem se firmado gradativamente no dia a dia dos principais envolvidos, que já percebem mais claramente as diferenças entre projetos e atividades de rotina e os diferentes tratamentos que lhes devem ser atribuídos.

Estimulados pela metodologia e pelos indicadores de desempenho dos projetos na ferramenta de monitoramento, os gerentes, de modo geral, têm adotado práticas antecipatórias aos entraves dos projetos, através do cadastramento e tratamentos dos riscos envolvidos. Tal prática era praticamente inexistente, ao menos com tal nível de formalização.

As resistências do nível operacional (Gerentes de Projetos) aos novos processos e rotinas atribuídas têm sido cada vez menores, reduzindo o tempo médio de atualização da ferramenta e, conseqüentemente, aumentando sua eficiência como instrumento de monitoramento. Mas ainda há espaço para melhorias. Já a sensibilização do nível estratégico (secretário) e tático (subsecretários e diretores presidentes) tem aumentado gradativamente. Mas, a maioria ainda não utiliza a ferramenta com todo o seu potencial no seu dia a dia.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente, e não por acaso, é preciso destacar a importância do apoio incondicional da alta direção para a execução das ações relatadas neste artigo. Mais do que recomendável, esta é uma premissa para a iniciação do projeto. Esse apoio é fundamental para o desenvolvimento de qualquer projeto, mas quando este envolve muitas pessoas e propõe uma mudança de cultura na organização, esse apoio se torna ainda mais importante. Isso ocorre, pois, para uma execução eficiente dessas ações, é preciso mobilizar os recursos humanos em todos os níveis hierárquicos, garantir tratamento prioritário às atividades e “empoderar” a equipe de implantação, e tais condições só podem ser garantidos pela alta direção.

Vale destacar também a importância de, sempre que possível, primar por um suporte mais ativo nas atividades capilarizadas demandadas aos gerentes de projetos e suas equipes. Apesar da necessidade de mais recursos, o resultado é a redução de atrasos e a qualidade das informações prestadas, reduzindo, também, a necessidade de refazer os trabalhos. Na experiência relatada neste artigo, o preenchimento do inventário foi demandado aos responsáveis pelos projetos enquanto a equipe do Escritório prestava ajuda quando demandada, o que pouco aconteceu, e o resultado foi um atraso muito grande na entrega das informações. Já na oportunidade da estruturação dos projetos na ferramenta de monitoramento, foram agendadas previamente oficinas onde todos deveriam participar sob orientação ativa da equipe do Escritório, o que exigiu um esforço muito grande da equipe, mas resultou no cumprimento do prazo estabelecido, sem imprevistos.

Nesse fato relatado acima, observa-se, também, a importância do registro das lições aprendidas, que não permitiu a repetição de uma estratégia que não atingiu os objetivos satisfatoriamente em uma primeira oportunidade.

Apesar das dificuldades, que são muitas, como em todo processo que envolve mudança de cultura organizacional, a implantação de Escritórios de Projetos tem sido uma tendência muito forte e, mais importante do que isso, tem proporcionado resultados relevantes às organizações privadas e públicas a um custo de implantação e manutenção normalmente muito baixo se comparado aos benefícios.



6 REFERÊNCIAS

ASSIS, J. P.; BRAVIM, V. **PMO: implantando o escritório de projetos**. Vitória, ES: COMPET PM – Treinamento e Consultoria: 2008.

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

_____. **Legislação estadual**. Decreto nº 2036-R de 04 de abril de 2008.

_____. **Legislação estadual**. Decreto nº 900-S de 10 de setembro de 2008.

_____. **Legislação estadual**. Portaria SEGER nº 06-R, de 23 de janeiro de 2009.

_____. **Legislação estadual**. Portaria SEGER nº 67-S, de 29 de janeiro de 2009.

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

LUKOSEVICIUS, A. P. **Fundamentos de gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

NETTO, C. B. **Gerenciamento de projetos com a visão PMI**. Vitória: COMPET PM Treinamento e Consultoria, 2008.

PASSOS, A. C. et al. **Implantação do Escritório de Projetos da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Estado do Espírito Santo**. Trabalho de conclusão de curso (MBA Executivo em Gerenciamento de Projetos) – Fundação Getúlio Vargas / M.Murad Consultoria e Treinamento, Vitória, 2009.

PESTANA, C. V. S.; VALENTE, G. V. P. **Implantação de Escritórios de Projetos na Administração Pública: a experiência da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (SEGER)** [Artigo]. In: I Congresso de Gestão Pública do ES (CONGEP). Vitória, 2009. Anais eletrônicos. Vitória: 2009.

PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK**. 3. ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2004.

VALLE, A. B. et al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.



AUTORIA

Carlos Victor Salvarez Pestana – Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e Pós Graduando MBA em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Analista Administrativo e Financeiro na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (SEGER) e integra a equipe do Escritório de Gestão Estratégica da secretaria, cuja implantação contou com sua participação ativa.

Endereço eletrônico: victor.pestana@seger.es.gov.br

Gabriela Voss Parajara Valente – Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (SEGER)

Endereço eletrônico: gabriela.valente@seger.es.gov.br

