

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

**MARIA ALICE PINHEIRO FURTADO**

**GESTÃO PÚBLICA E DE PROJETOS: um Estudo sobre a Percepção  
dos Gestores no Gerenciamento de Projetos no Governo do Estado  
do Espírito Santo**

**VITÓRIA  
2010**

**MARIA ALICE PINHEIRO FURTADO**

**GESTÃO PÚBLICA E DE PROJETOS: um Estudo sobre a Percepção dos Gestores no Gerenciamento de Projetos no Governo do Estado do Espírito Santo**

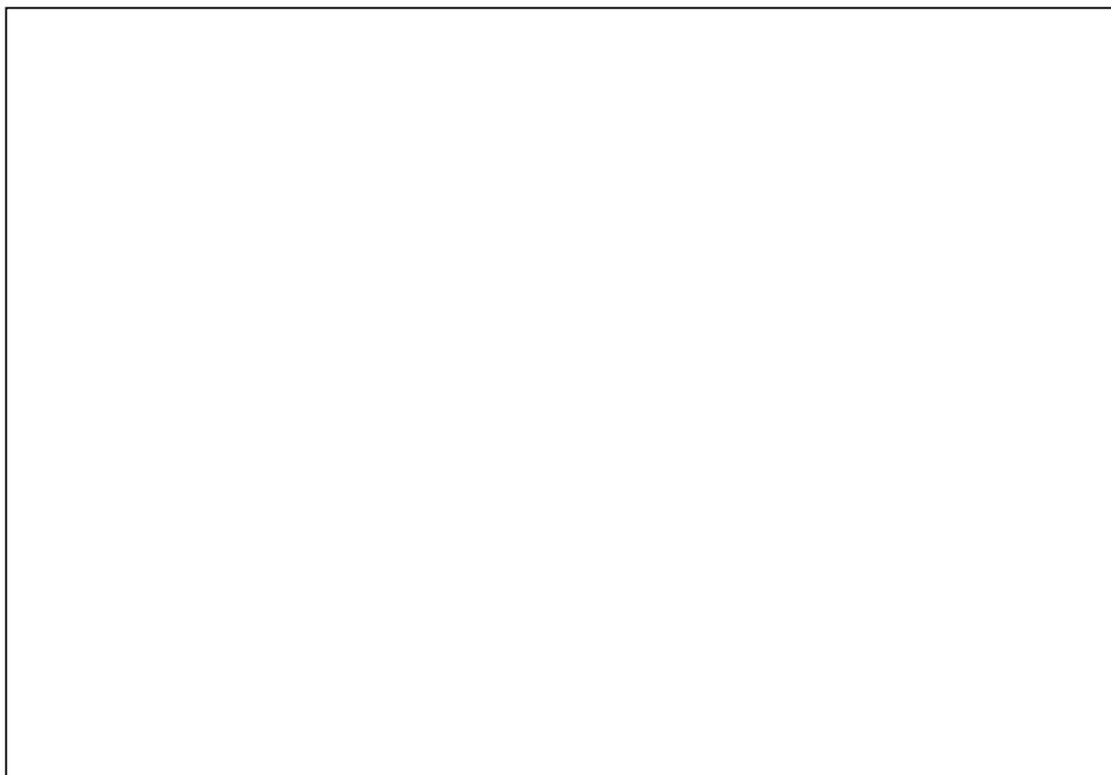
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Dra. Graziela Xavier Fortunato.

**VITÓRIA  
2010**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Setor de Processamento Técnico da Biblioteca da FUCAPE

A large empty rectangular box with a thin black border, occupying the lower half of the page. It is intended for a catalog record or image.

## **MARIA ALICE PINHEIRO FURTADO**

### **GESTÃO PÚBLICA E DE PROJETOS: um Estudo sobre a Percepção dos Gestores no Gerenciamento de Projetos no Governo do Estado do Espírito Santo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovada em 18 de Dezembro de 2010.

#### **COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Profª Dra.: Graziela Xavier Fortunato**  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e  
Finanças - Orientadora

---

**Profª Dra.: Arilda Magna Campagnaro Teixeira**  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e  
Finanças

---

**Profº Dr.: Andrés Rodriguez Veloso**  
Universidade de São Paulo (USP)

Dedico este trabalho aos meus queridos filhos, Cícero, Samir e Fued, que são fonte da minha força, e à minha inesquecível mãe, Guiomar, o meu amor.

## **AGRADECIMENTOS**

PRIMEIRO A DEUS, QUE ME UNGIU DE DETERMINAÇÃO E FORÇA EXTREMA.

À MINHA MÃE, GUIOMAR PINHEIRO FURTADO POR SEU AMOR E DEDICAÇÃO NAS DIVERSAS FASES DE MINHA VIDA. MEU ALICERCE, QUE PARTIU A UM ANO, DEIXANDO GRANDE SAUDADE. AQUELA PARA QUEM SEMPRE EU PODIA VOLTAR, QUE ESTARIA DE BRAÇOS ABERTOS.

AOS MEUS FILHOS, SAMIR, FUED E CÍCERO FURTADO NEMER, QUE DE FORMA DISTINTA E INDIVIDUAL ME APOIARAM NESSA JORNADA DE ESTUDO. OBRIGADA PELA FORÇA FINANCEIRA, EMOCIONAL E RACIONAL.

AO CARLOMAN TERRA, PELO APOIO E INCENTIVO AO ME AFIRMAR QUE EU PODIA TUDO ALCANÇAR.

AO MEU PROFESSOR DOUTOR ARIDELMO JOSÉ CAMPANHARO TEIXEIRA, PELA OBJETIVIDADE NO DESENVOLVIMENTO DE MINHA PESQUISA.

AOS PROFESSORES E EQUIPE DA FUCAPE, EM ESPECIAL A DOUTORA GRAZIELA FORTUNATO, QUE NA FASE FINAL DESSE TRABALHO, CONTRIBUIU DE MANEIRA CLARA E SIGNIFICATIVA.

A TODOS OS COLEGAS DA FUCAPE, EM ESPECIAL ÀS AMIGAS MÍRIAN E ROSANA, MINHAS GRANDES COMPANHEIRAS, QUE ME PROPORCIONARAM DIVERTIR ENQUANTO ESTUDÁVAMOS.

AO MÁRCIO COUTINHO DE SOUZA, QUE COM AMIZADE E PACIÊNCIA TANTO CONTRIBUIU NESSE PROCESSO, COM SEUS CONHECIMENTOS E QUESTIONAMENTOS.

## RESUMO

O presente estudo, sobre a percepção dos gestores no gerenciamento de projetos no governo do Estado do Espírito Santo, tem, como objetivo, analisar, por meio de documentos, entrevistas e visitas *in loco*, os obstáculos enfrentados e os resultados alcançados na implantação do Gerenciamento de Projetos, verificado no âmbito do Escritório de Projetos, da Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep), ambos criados pelo Programa de Gerenciamento Intensivo de Projetos do Governo do Espírito Santo (Pró Gestão). Discutiram-se as reformas e as especificidades da gestão pública, com base na revisão bibliográfica. Avaliou-se, ainda, a gestão de projetos e o ingresso da cultura de gerenciamento de projetos no âmbito estadual. Foram entrevistados dezesseis gestores de projetos, por meio de uma abordagem metodológica qualitativa e aplicou-se a técnica de análise de conteúdo. Observou-se que as práticas de gerenciamento de projetos são válidas para a administração pública, visto que os órgãos estaduais tornaram-se mais eficientes quando norteados por esta nova metodologia de trabalho. Concluiu-se que o monitoramento colaborou na fluidez da informação, na melhoria na tomada de decisão e na redução de prazo de entrega na execução de serviços e obras, considerando-se a relevância desses dois últimos aspectos no setor público.

Palavras-Chave: Gerenciamento de projetos; Gestão pública; Resultados de melhoria.

## ABSTRACT

The present study on the perception of managers in project management in government of the state the Espírito Santo, has the objective to analyse, through documents, interviews and visits *in loco*, the obstacles faced and the results achieved in the implementation of management Project, established under the *Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos* (Segep), both created by the *Programa de Gerenciamento Intensivo de Projetos do Governo do Espírito Santo* (Pró Gestão). They discussed and the specific reforms of public management, based on literature review. We evaluated also the project management culture and the entry of project management at the state level. We interviewed sixteen project managers, through a qualitative approach and applied the technique of content analysis. It was observed that the practice of project management apply to the government, since state agencies become more effective when guided by this new methodology. It was concluded that monitoring collaborated on the fluidity of information, improving decision making and reducing delivery time in the execution of works and services, considering the relevance of these last two aspects in the public sector.

Keywords: Project Management, Public Management, Results of improvement.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Reformas da gestão pública No Brasil.....18

Figura 2 – Linha decisória dos projetos estruturantes do governo do ES. ....35

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Carteira de projetos.....	37
Quadro 2 – Codificação e tempo de atuação dos entrevistados. ....	40
Quadro 3 – Obstáculos enfrentados na implantação do pró gestão.....	43
Quadro 4 – Resultados alcançados com o pró gestão.....	53

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>12</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2 JUSTIFICATIVAS E RELEVÂNCIA DA ESCOLHA DO TEMA ....	13
1.3 OBJETIVOS .....	14
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>15</b>
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	15
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>16</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1 GESTÃO PÚBLICA .....	16
<b>2.1.1 Nova Administração Pública (<i>New Public Management</i>)</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.2 Algumas Especificidades da Gestão Pública</b> .....	<b>22</b>
2.2 GESTÃO DE PROJETOS .....	25
<b>2.2.1 Os Sujeitos Envolvidos no Gerenciamento de Projetos</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.2 Alguns Obstáculos do Gerenciamento de Projetos</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.3 Gestão de Projetos em Instituições Públicas</b> .....	<b>32</b>
<b>2.2.4 Gestão de Projetos no Estado do Espírito Santo</b> .....	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>38</b>
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>42</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>42</b>
4.1 OBSTÁCULOS NA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	42
4.2 RESULTADOS ALCANÇADOS COM A IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	52

<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>63</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTAS REALIZADAS .....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE C – TABULAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>112</b>

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

O setor público passou por mudanças significativas a partir dos anos 1990, fato que leva a refletir sobre uma burocracia pública administrável, para que se analise um modelo de administração pública gerencial (PETERS, 2008).

Esse modelo gerencial tem como característica a autonomia e descentralização, e é uma tendência atual, desde a década de 1990, já discutida por Hood (1998), que aborda *New Public Management*. Na obra, o autor defende um governo mais eficiente e efetivo, argumentando ser indispensável que a organização pública se torne semelhante à do setor privado, no sentido de expandir a autonomia dos gestores, de envolver a modificação de padrão no ato de governar, de desconcentrar, de descentralizar e de delegar o poder às organizações terceirizadas e a outros atores de mercado.

No Brasil, a reflexão sobre gestão pública é necessária, especialmente no que tange à reforma administrativa e gerencial, afirma Peters (2008). Nesse contexto, o autor também observa que as organizações privadas, de modo geral, e as públicas, em suas especificidades, estão passando por transformações que exigem melhor qualificação profissional, comprometimento e flexibilidade na execução de suas atividades.

Nas instituições públicas, de modo geral, as alterações percebidas no modelo de gestão precisam ser aprimoradas, tanto no que se refere à aplicação de ferramentas inovadoras, quanto às práticas de gerenciamento de projetos ou outras aplicações (PETERS, 2008).

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No estado do Espírito Santo, no ano de 2007, o governo adotou uma estratégia que envolve práticas de gerenciamento de projetos para o monitoramento de obras e para o desenvolvimento de serviços públicos, a saber: implantação de um escritório de projetos, gerenciados por técnicos qualificados com o suporte de um sistema informatizado, visando imprimir maior velocidade nas obras e serviços e a cumprir as metas do ES 2025 (PORTAL, 2010).

Entretanto, a implementação das práticas de gerenciamento de projetos segundo Valle et al. (2007) é uma tarefa que envolve aspectos relacionados à cultura, ao relacionamento interpessoal e a vários pontos hierárquicos. Nesse contexto, surge o problema central da pesquisa:

**• Quais os obstáculos enfrentados e quais os resultados alcançados pela administração no governo do Estado do Espírito Santo, com a implementação da Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep)?**

Este estudo buscou identificar, por meio de documentos, entrevistas e visitas *in loco*, os obstáculos enfrentados e os resultados alcançados pelos gestores atuantes no gerenciamento de projetos utilizados na Segep, a partir do Pró Gestão.

## 1.2 JUSTIFICATIVAS E RELEVÂNCIA DA ESCOLHA DO TEMA

A pesquisa se justifica pela expectativa de gerar conhecimentos e realizar estudos sobre a percepção dos gestores que atuam no gerenciamento de projetos utilizados na Segep. O intuito foi analisar os obstáculos enfrentados e resultados

alcançados com a implementação da referida secretaria pelo governo do estado do Espírito Santo. Além disso, a possibilidade de identificar as práticas da gestão pública, a partir da implantação do Programa<sup>1</sup> de Gerenciamento Intensivo de Projetos do Governo do Espírito Santo (Pró Gestão) pelo governo do estado, por meio da Segep, também valida o estudo.

Pretende-se, ainda, verificar a maneira pela qual a secretaria monitora suas ações, no cotidiano da administração pública, tendo em vista que a tendência do uso de escritórios de projetos estende-se a dezesseis órgãos do governo estadual e a nove prefeituras que aderiram ao modelo de gestão de projetos por meio, também, do escritório de projetos (Segep, 2009).

A temática reveste-se de maior relevância ao se considerar a amplitude de diversos projetos no âmbito estadual, realizados e monitorados pela SEGEP. Os investimentos em 2009, da ordem de R\$ 1 bilhão - sendo 70% monitorados pela SEGEP de tudo que o governo investe – traduzem acentuada representatividade financeira (BERGOLI, 2009).

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral dessa pesquisa é identificar, por meio de documentos, entrevistas e visitas *in loco*, os obstáculos enfrentados e os resultados alcançados pelos gestores atuantes no gerenciamento de projetos utilizados na Segep, a partir do Pró Gestão.

---

<sup>1</sup> Vários projetos reunidos em um conjunto de estratégias e benefícios formam um programa que reúne objetivos comuns, mas com finalidades independentes (VARGAS, 2005).

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Analisar documentos no âmbito do atual Governo do Estado do Espírito Santo, como publicação de decretos, planilhas, carteira de projetos das obras e serviços;
- b) Aplicar uma pesquisa de campo com gestores atuantes no gerenciamento de projetos;
- c) Realizar uma análise de conteúdo das entrevistas sob a percepção dos gestores.

### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos, na seguinte ordem: no capítulo dois o referencial teórico, que trata da gestão pública e da gestão de projetos; no capítulo três, apresenta a metodologia aplicada. Em seguida, no capítulo quatro, a análise e a tabulação dos dados; e, por fim, são apresentadas as considerações finais, onde são realizadas reflexões sobre toda a pesquisa, levando em consideração tanto a pesquisa bibliográfica quanto as atividades da pesquisa de campo.

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 GESTÃO PÚBLICA

Para Abrucio (1999), em âmbito mundial, a gestão pública encontra-se num contexto revolucionário, isto é, passa por alterações no modelo burocrático; segundo Bresser Pereira (1999), a gestão pública ainda se norteia pela administração burocrática, cujo modelo foi implantado, nos principais países europeus, no final do século XIX; nos Estados Unidos, no início do século XX; e, no Brasil, em 1936.

De modo geral, todos os países que adotaram tal prática de gestão pública sofreram influência dos pressupostos da burocracia que Max Weber descreveu, ou seja, o princípio do mérito profissional (BRESSER PEREIRA, 1999). O autor argumenta, ainda, que

A administração pública burocrática foi adotada em substituição à administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas e na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração, o estado era entendido como propriedade do rei. O empreguismo, se não a corrupção, eram a norma. Esse tipo de administração revelar-se-ia incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares que surgiram no século XIX [...]. Tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não só da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público.

No entanto verificou-se que ela não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referido, pouco ou nada orientado para o atendimento das demandas dos cidadãos (BRESSER PEREIRA, 1999, p. 241).

Secchi (2009) relata que, nas administrações públicas mundiais, ocorreram mudanças importantes nas políticas de gestão pública, a partir dos anos 1980, e que

dois modelos são apresentados para substituir o modelo burocrático de Max Weber: a Administração Pública Gerencial (APG) e o Governo Empreendedor (GE), que são modelos gerenciais pós-burocráticos baseados em valores de eficiência, de eficácia e de competitividade.

Os modelos de APG e GE levam em conta a liberdade de decisão dos gerentes e consideram os cidadãos como clientes. Já no modelo burocrático, o cidadão é tratado como usuário (SECCHI, 2009).

Para Kettl (1999), devido à ineficácia da máquina pública, percebida no século passado, nos primeiros anos da década de 1980 foram realizadas algumas reformas do setor público em todo o mundo e tais reformas tiveram o objetivo de modernizar e agilizar a gestão pública, com políticas descentralizadoras e de delegação, voltadas para resultados, o modelo gerencial, como era chamado à época.

Os governos da Grã-Bretanha, dos Estados Unidos, da Austrália e da Nova Zelândia e, posteriormente, o do Canadá compreenderam que o modelo burocrático é ineficaz e ultrapassado; e, assim, desenvolveram um modelo gerencial menos intervencionista, focado na autonomia de seus gestores (ABRUCIO, 1999).

A Figura 1 (reformas da gestão pública no Brasil) sintetiza as reformas na gestão pública no Brasil, bem como a elaboração da nova constituição, que abordaremos a seguir.

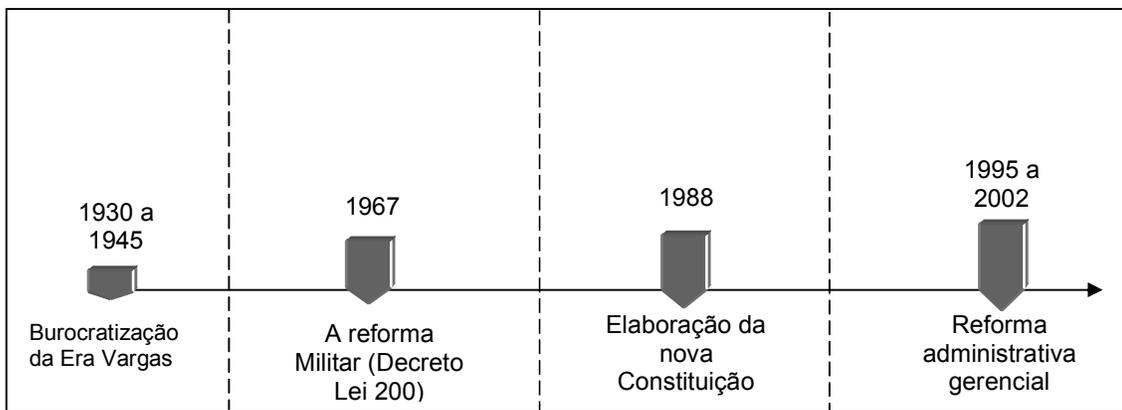


Figura 1 – Reformas da gestão pública no Brasil.

Fonte: Rabello (2007)

Nota: Adaptada pelo autor.

- **1930 – 1945: burocratização da Era Vargas.** No Brasil, a implementação desse modelo de administração ocorreu em 1936, com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes, durante a ditadura do governo do Presidente Getúlio Vargas. Essa reforma na administração teve como objetivo apressar o desenvolvimento brasileiro, enfraquecer os índices de corrupção e nepotismo, surgindo, então, as carreiras burocráticas; a partir daí, são realizados os concursos como forma de ingresso no serviço público (BRESSER PEREIRA, 1999).

- **1967: a reforma Militar (Decreto Lei 200).** A reforma da modernização na administração pública, durante a ditadura militar, em 1967, ocorreu com a publicação do Decreto-Lei 200, o qual representou uma tentativa de quebra da burocracia, descentralizando-a e autorizando autonomia para a administração indireta. Ainda no período militar, em 1979, aconteceu o Programa Nacional de Desburocratização, sob a direção do Ministro Hélio Beltrão, com o objetivo de simplificar as rotinas administrativas, pela descentralização e autonomia das autarquias e empresas estatais, agilizando a atuação do Estado (LEMONS; FERREIRA, 2008).

Em 1980, o modelo de estado burocrático do país, em plena ditadura militar, estava inteiramente antiquado, sendo esse período considerado “[...] uma década

perdida para a economia brasileira, devido aos inúmeros problemas políticos e econômicos que assolaram o país” (CAMARGOS, 2002, p. 2).

• **1988: a elaboração da nova Constituição da República Federativa do Brasil**, em 1988,

[...] voltou a fortalecer a Administração Direta instituindo regras iguais às que deveriam ser seguidas pela administração pública indireta, principalmente em relação à obrigatoriedade de concursos públicos para investidura na carreira (o que diminuiu a política clientelista) e aos procedimentos de compras públicas (RABELLO, 2007, p. 3).

Segundo Abrucio (2007), os constituintes abordaram várias questões referentes à administração pública. Dentre estas, três mudanças são destacadas pelo autor: i) a democratização do Estado, beneficiada com o reforço dos princípios da eficiência, legalidade e da publicidade; ii) a descentralização construída nos anos de luta contra o autoritarismo e que ganhou enorme relevância na Constituição de 1988; e iii) a melhoria do serviço a partir da profissionalização, com a criação da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), num esforço de melhorar a capacitação da alta burocracia.

• **1995 – 2002: a reforma administrativa e gerencial** foi o ícone do Presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC), no período de 1995 a 2002 da administração pública brasileira. Durante esse período, Luis Carlos Bresser Pereira esteve à frente do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), na busca de estratégias por decisões mais corretas e eficazes, de desempenho eficiente e de competência no ato de governar (RABELLO, 2007).

Para Schier (2005), nessa época, no Brasil, buscava-se programar um novo desenho do Estado e da administração pública, isto é, um estado neoliberal, optando-se por uma administração pública estruturada de forma gerencial e uma atuação privada que de fato tratasse das questões sociais.

Lemos e Ferreira (2008) ressaltam que a importância da reforma de 1995 é o legado da transformação do modelo de gestão pública no Brasil, graças ao amplo debate nacional no âmbito do governo e no ambiente acadêmico, que resultou em inúmeros estudos, tais como teses, dissertações e outros, que colaboraram, a partir do início do século XXI, com a ascensão do desenvolvimento nesses ambientes.

Da mesma forma, Rezende (2009) analisa que, no Brasil, a experiência de reforma administrativa no governo federal, em 1995, foi intensamente marcada por concretizar um novo retrato institucional para o governo, por meio de modelos de flexibilidade de gestão descentralizada e autônoma.

As trajetórias recentes das reformas administrativas no Brasil sempre partiram da iniciativa do governo federal, como as reformas dos anos 1930, 1960 e 1990. No entanto, a criação do Conselho Nacional dos Secretários Estaduais de Administração (CONSAD) colaborou para a disseminação e para o intercâmbio das experiências dos temas nacionais (LEMOS; FERREIRA, 2008).

### **2.1.1 Nova Administração Pública (*New Public Management*)**

Segundo Di Giacomo (2009), vários países, como a Inglaterra, Estados Unidos, Canadá, Nova Zelândia e Austrália, desde o final da década de 1980, vêm adotando transformações significativas nos paradigmas, em suas estratégias de atuação do setor público, direcionando o desenvolvimento de gestores e quadros de servidores; as escolas buscam seguir as mudanças globais, a fim de apresentar uma preparação adequada àqueles que as procuram, oferecendo programas que atendam, até mesmo, às atuais demandas por governança no setor público, com novas práticas de gestão, como a Escola Nacional de Administração Pública

(ENAP), sediada em Brasília, DF.

A Nova Administração Pública é abordada por Hood (1998) que pregava a concepção de eficiência e avanço na qualidade dos serviços, sob o ponto de vista dos clientes/usuários. O autor mostra, ainda, alguns modernos conceitos de gestão que se preocupa com planejamento, produtividade e resultados a fim de responder com eficácia às demandas da sociedade.

Hood (1998) alega que um dos temas de maior influencia na retórica da gestão pública contemporânea é a ideia de “modernização”, sendo esta amplamente utilizada para explicar e justificar, nos dias atuais, mudanças na estrutura e no funcionamento dos serviços públicos.

A ideia de “modernização” pode ser ambígua, quando aplicada à gestão pública, conclui Hood (1998), afirmando que tem, pelo menos, quatro concepções possíveis: i) modelos tradicionais ultrapassados e condução da gestão pública para novos métodos e estilos; ii) a mudança é inevitável e irreversível; iii) existem mudanças em toda parte que convergem a estilos modernos; iv) as mudanças são benéficas e devem ser adotadas. Nesse contexto, a modernização resulta de observações que levam à transformação adaptativa.

No Brasil, a Nova Gestão Pública equivale à Administração Pública Gerencial (APG), que é diferenciada pelo uso claro das práticas gerenciais focadas na descentralização, na delegação de autoridade, na eficácia, no planejamento, na organização, na liderança e no controle sobre o desempenho, visto que a função pública tem o dever de oferecer à sociedade um serviço público de qualidade, com redução de tempo e de custos (DI GIACOMO, 2005).

Di Giacomo (2005) relata que, no ano de 2003, realizou uma visita técnica a

órgãos da administração federal no Canadá e, por meio dos procedimentos utilizados na elaboração e na implementação da Nova Gestão Pública, identificou alguns obstáculos na implantação de programas de melhoria do serviço público e nas ações desenvolvidas pelos gestores canadenses para superá-los.

Hood (1998) acredita que a “gestão”, no sentido convencional dos executivos, faz com que se dispense excesso de energia para organizar adequadamente todos os indivíduos da organização, porém não representa uma solução para funcionamento adequado dos serviços públicos; pelo contrário, é parte do problema.

Quando há falhas na gestão pública, há uma tendência de delegar o problema ao comportamento egoísta dos que estão no topo das organizações. A partir desta perspectiva, é o abismo entre o “amoral” e o “manipulador” (HOOD, 1998).

O conceito de “Reinventar a Administração Pública” foi adotado na gestão Bill Clinton, presidente dos EUA de 1993 a 2001. O modelo foi baseado na ruptura com o estado-administrador e privilegia a administração empresarial, dando prioridade aos resultados e à satisfação dos clientes (HOOD, 1998).

### **2.1.2 Algumas Especificidades da Gestão Pública**

A administração pública, de um modo geral, pode assumir duas vertentes principais: a primeira assenta-se na ideia de servir e executar; a segunda envolve a ideia de gerência ou gestão, porém, ainda assim a administração pública caracteriza-se pela relação de subordinação e hierarquia (CASELLA, 2008).

A gestão pública, no sentido objetivo, é a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico de direito público, para a consecução dos

interesses coletivos (DI PIETRO, 2006).

Já no sentido subjetivo, Di Pietro (2006) a conceitua como conjunto de pessoas jurídicas ao qual a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. Essas pessoas jurídicas são todos os órgãos político-administrativos da República Federativa do Brasil, que compreendem a União, Estados, Distrito Federal e Municípios (BRASIL, 1989).

A gestão pública pode ser administrada de forma centralizada, quando é pelo próprio órgão e de sua responsabilidade, ou descentralizada, quando o poder público transfere sua execução por outorga (criação específica para a prestação de serviço) ou por delegação (entrega de serviço a particulares) (DI PIETRO, 2006).

Paes de Paula (2005) esclarece que a gestão pública envolve desafios em qualquer âmbito de sua esfera, porquanto a área pública possui especificidades que nem sempre são levadas em consideração, principalmente no que se refere aos aspectos políticos. Osório (2005) corrobora com essa ideia, ao observar que a gestão pública moderna, norteadas pelos pressupostos da qualidade e da eficácia, depende, principalmente, da vontade política e da habilidade administrativa dos gestores, e é apropriado dizer que a nova gestão pública evidencia bem sua fragilidade, devido às suas raízes profundamente dominadas pela burocracia e pela falta de controle dos serviços públicos.

No entanto, nos últimos anos, esforços foram direcionados no sentido de estabelecer alternativas de gestão efetivamente voltadas para o setor público, embora a maioria das ferramentas disponíveis seja concebida sob a visão dos objetivos do setor privado, basicamente distintos dos objetivos do Estado (PAES DE PAULA, 2005).

Pode haver coincidência entre os pontos de vista privado e público no que diz respeito à produção, isto é, os dois setores estão focados em resultado de produção, sendo que a produção privada deve assegurar rentabilidade, e a produção de bens e serviços públicos deverá oferecer benefícios para a população (CLEMENTE; FERNANDES, 2002).

Clemente e Fernandes (2002) simplificam a terminologia dos projetos, que passam a ter somente duas categorias: projetos empresariais, que visam ao retorno do capital investido, e projetos públicos, que devem oferecer um saldo de benefícios sobre custos para a sociedade.

A estratégia da administração pública gerencial volta-se para: i) a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; ii) a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados; e iii) o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos para os resultados (BRASIL, 1995).

Dentro dessa estrutura de Estado, Osório (2005) diz que a gestão pública tem assumido um gerenciamento mais eficaz das obras públicas, graças à utilização de práticas inovadoras de gestão de projetos.

No âmbito da administração estadual, essa inovação se torna um desafio pertinente a fatores decisivos como eleições, sucessão de governos, mudança da equipe de gestores para governos locais aliados, oferta de cargos mais bem remunerados em outros órgãos, pois o *turnover*, ou seja, a rotatividade de pessoas é inerente aos governos, devido ao próprio processo eleitoral (ZOGHBI; MARTINS,

2009).

## 2.2 GESTÃO DE PROJETOS

Segundo Valle et al. (2007) o conceito de gestão de projetos é uma ideia relativamente antiga, que existe desde os primórdios da humanidade, haja vista as realizações, principalmente no setor da Engenharia. O gerenciamento de projetos, ainda que aparentemente moderno, é aplicado há muitos anos, como por exemplo, nas técnicas de engenharia e de gerenciamento bem elaboradas para a construção de sistemas de esgoto e irrigação, de embarcações e de canais no antigo Egito. Do mesmo modo, constatam-se aplicações de técnicas de gerenciamento de projetos nas edificações das pirâmides, que empregavam amplos recursos de pessoas e inúmeros materiais (VALLE et al., 2007).

No início da década de 1960, apareceu, nos Estados Unidos, o primeiro conceito de gerenciamento de projetos, como sendo um princípio integrado de atividades, com objetivo, prazo, qualidade e custo predeterminado (CODAS, 1987). Esse conceito visava formalizar o gerenciamento de projetos como ciência e demonstrar, para as organizações, os benefícios da execução do trabalho sistematizado e reunido em torno dos projetos para comunicar e integrar o trabalho (ANDREUZZA, 2009).

Ainda nos Estados Unidos, em 1969, um profissional de gestão de projetos, Jim Snyder, fundou o *Project Management Institute* (PMI), com a finalidade de promover o gerenciamento de projetos e suas práticas, em múltiplos campos de atuação, que elaborou um guia dedicado à disseminação do conhecimento e ao

aprimoramento das atividades desse assunto, a obra *A guide to the project management body of knowledge (PMBok Guide)* (ANDREUZZA, 2009).

O PMI (2004) define que “projeto é um empreendimento temporário realizado de forma progressiva para criar um produto, serviço ou resultado único”. Os projetos e o mundo globalizado geram a necessidade de resultados mais rápidos, com qualidade maior e custo menor (ANDREUZZA, 2009).

Essa definição corrobora com a definição de Vargas (2005), que neste mesmo contexto afirma que projeto

[...] é um empreendimento não repetitivo caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade (VARGAS, 2005, P.7).

Anselmo (2009) reforça a ideia de que a estratégia de todo projeto expõe a forma de como será organizado para obter seus objetivos, explicando que normalmente, esses objetivos são demonstrados apenas na produção de resultados em conformidade com as perspectivas das partes interessadas e dentro dos prazos determinados.

Valle et al. (2007) retrata que a teoria do gerenciamento de projetos foi influenciada significativamente pelo conceito de gerenciamento por objetivos, um processo de gestão pelo qual os membros de uma organização – direção e funcionários – concordam em atingir objetivos comuns e, com esse intuito, traçam metas, prazos e formas para alcançá-los.

Vargas (2005) cita esses fatores como vantagem do gerenciamento de projetos, os quais podem ser aplicados em empreendimentos de qualquer grau de complexidade, orçamento e amplitude.

Espera-se que o gerenciamento de projetos alavanque projetos bem-

sucedidos, realizados conforme o planejamento, na medida em que é preciso atender a vários quesitos relativos a tempo e a orçamento, à qualidade e ao desempenho desejado, com mínimas alterações no seu escopo e sem agredir a cultura da organização (VARGAS, 2005).

Paes de Paula (2005) relata que, para melhorar a administração pública brasileira, é necessário conhecer as especificidades do setor e procurar soluções que alcancem o equilíbrio da eficiência, do interesse público e da participação política. Uma gestão pública que não se envolve com os direitos do cidadão e com o exercício da cidadania acaba sendo simplesmente técnica e não cumpre o seu papel de fortalecer a democracia.

### **2.2.1 Os Sujeitos Envolvidos no Gerenciamento de Projetos**

As pessoas podem significar recursos valiosos para que os objetivos das organizações sejam atingidos; por esse viés não é exagero alegar que as empresas são organizações de pessoas (CLEMENTE; WEKERLIN, 2002).

De acordo com Schein (2004), o fator principal que determina a motivação dos indivíduos nas organizações é o “contrato psicológico”, isto é, uma série de fatores implícitos, não escritos, que geram, no indivíduo, expectativas de melhor remuneração, de autonomia e de aperfeiçoamento profissional.

Por sua vez, segundo Valle et al. (2007), o maior desafio no âmbito público refere-se à gestão dos aspectos humanos, principalmente no diálogo eficaz sobre os objetivos, métodos e técnicas dos projetos para se alcançar os resultados almejados, visto que, na maioria das vezes, nas organizações públicas, a comunicação é difícil, incompleta e distorcida. Além disso, na sociedade, é

percebido um preconceito generalizado referente ao funcionário do setor público, avaliado como ineficiente por natureza (VALLE et al., 2007).

Uma recomendação que Valle et al. (2007) fazem para a função de gerente de projetos é estar o indivíduo diretamente envolvido na liderança e nas atividades desses projetos. Consoante ainda com sua posição, o gerente deve possuir um conjunto de conhecimentos técnicos para exercer suas funções, sendo também responsável por transformar em motivação os conflitos que, porventura, impactem o comportamento.

Os autores Meredith e Mantel Junior (2003) e Nodari et al. (2007) abordam a importância da qualificação das pessoas na gestão de projetos, nas instituições públicas, para não comprometer a nova metodologia de trabalho.

Bresser Pereira (1999) argumenta que a administração pública deve utilizar de práticas de gerenciamento modernas e que “gerenciar” é diferente de “controlar”, quase da mesma forma que “fazer acontecer” é diferente de “evitar que aconteça”, porquanto no mundo globalizado em que vivemos se fazem necessárias novas competências e estratégias na gestão pública.

Osório (2005) defende que o administrador e o gestor são sujeitos conceitualmente distintos, visto que têm papéis diferentes. Enquanto este quebra paradigmas e usa seus conhecimentos para obter resultados contínuos, o administrador apenas cumpre os anseios do legislador, porque não tem a mesma autonomia do gestor.

Pught e Hickson (2004) sustentam que o gerente técnico tem maior grau de influência para exercer o poder nas organizações, graças à habilidade que tem aquele profissional de entender e controlar informações, com as quais vai elaborar

relatórios para seus superiores.

Segundo Moore (2002), os gerentes públicos, no exercício de suas atividades convivem num ambiente complexo, visto que lidam com o político eleito, que tem autonomia e poder sobre eles, portanto, para serem bem sucedidos e alcançarem o objetivo da organização pública, é preciso flexibilidade para lidar com as diferenças, ou seja, evitar confrontos e, conseqüentemente, alcançar o objetivo da organização pública.

Corroborando com esse ponto de vista, Zoghbi e Martins (2009) elucidam que, no gerenciamento de projetos, é relevante essa adesão do alto escalão do governo para a sustentabilidade da gestão do conhecimento e da informação, porque é dele que se atesta a legalidade da implantação da nova cultura.

Para Valle et al. (2007), a visão da organização deve ser apresentada aos envolvidos, mostrando-lhes o cenário futuro que se espera alcançar; vale lembrar que ela é a motivação, apta a modificar-se à medida que surgem novos desafios.

Transformar ou alterar técnicas e atitudes ultrapassadas não é simples, afirmam Pught e Hickson (2004), visto que a organização empreende ações que propõem novos conhecimentos a gestores resistentes às mudanças, de modo que se faz necessária, uma “desaprendizagem”, quando a visão e a habilidade da organização não são mais adequadas.

## **2.2.2 Alguns Obstáculos do Gerenciamento de Projetos**

Segundo Valle et al. (2007), gerenciar um projeto envolve vários aspectos, relativos aos diferentes padrões culturais, ao relacionamento interpessoal com sujeitos de perfis e necessidades distintas, além da obrigatoriedade que têm os

vários pontos hierárquicos de atuar de maneira sinérgica. Esses aspectos são discutidos a seguir.

**Cultura** – Segundo Schein (2004), cultura é o aspecto peculiar do estilo sob o qual uma organização trabalha e molda seu desempenho, bem como os anseios que os indivíduos têm em relação a ela.

Uma organização que tem uma cultura específica entendida como objetivo expresso um conjunto de símbolos, crenças, valores, mitos e outros fatores, que a aproxima do modelo ideal e, por isso, espera-se transmiti-la a todos os atores da organização (TORRES, 2008) e, a partir desses valores qualitativos, todos, do pessoal do escritório até o mais alto escalão, são encorajados a inovar (PETERS e WATERMAN, 1986).

Desta maneira, surge a possibilidade, segundo esta perspectiva, de conduzir e transformar a cultura em benefício da integração de interesses, da partilha de valores e do consenso, razão pela qual os mecanismos escolhidos para a sustentação, estabilização e equilíbrio cultural são, entre outros, os processos das estratégias de treinamento do pessoal e as reuniões de confraternização (TORRES, 2008).

As mudanças organizacionais, em curto prazo, geralmente impelidas pela política, podem influenciar a cultura, dessa forma os valores culturais se alteram, vagarosamente, na maioria dos casos, porém as atitudes transformam-se mais rapidamente (HARISON; HUNTINGON, 2002).

No que tange à gestão de projetos, as organizações públicas se deparam com o desafio da nova cultura de trabalho, portanto, quando a organização apresenta ausência de cultura de gerenciamento de projetos, esse conjunto de

hábitos e crenças torna-se um obstáculo (SPENCE, 1973), sendo necessária uma cultura forte para que o desempenho gerencial seja eficaz (SCHEIN, 2009).

**Relacionamento interpessoal** – quando os indivíduos adotam objetivos comuns, trabalham em conjunto; dessa forma, passam a atuar para o mesmo fim, colaborando entre si e tornando-se mais criativos (CLEMENTE; WEKERLIN; 2002). Nessa perspectiva, é importante a comunicação sem barreiras, sendo os gestores os principais responsáveis para se alcançar um ambiente favorecido pelo envolvimento e pelo comprometimento das pessoas (CLEMENTE; WEKERLIN; 2002).

Segundo Meredith e Mantel Junior (2003), o relacionamento interpessoal interfere porque o motivo de maior preocupação de um gerente de projetos é o projeto em si, ao contrário de um gerente funcional, cuja preocupação maior é com o funcionamento habitual de seu órgão. Os autores atribuem aos gerentes mencionados a dúvida sobre quem tem a autoridade para tomada de decisão a respeito de assuntos referentes a um projeto e isso forma situações de conflito entre o gerente de projetos e outros envolvidos.

A atividade do gerenciamento de projetos é marcada muitas vezes, por dúvidas dos atores envolvidos e conflitos entre eles, nas áreas de interesse, devido à prioridade do projeto, às metodologias administrativas, aos conceitos técnicos e de desempenho, aos custos e orçamentos e ao agendamento de trabalho, entre outros fatores e, quando esses conflitos não são solucionados, podem representar obstáculos no gerenciamento de projetos (VARGAS, 2005).

- **Hierarquia** - O executivo dispõe da hierarquia para organizar e disseminar as funções de seus órgãos, haja vista que ela constitui a relação de subordinação

entre os servidores do quadro de pessoal (MAFRA FILHO, 2005).

Para Mafra Filho (2005), a hierarquia tem como objetivo ordenar, coordenar, controlar e corrigir as atividades administrativas no domínio interno da administração pública. O autor explica que a hierarquia ordena as atividades da administração, ao repartir e escalonar as funções entre os agentes do Poder, de modo que cada qual exerça eficazmente o seu cargo; a hierarquia coordena na medida em que busca um consenso entre todos os serviços do mesmo órgão; ela controla, ao fazer cumprir as leis e as ordens e ao acompanhar o desempenho de cada servidor; ela corrige os erros administrativos dos seus subordinados, além de agir como meio de responsabilização dos agentes ao impor-lhes o dever de obediência.

Segundo Peters e Waterman (2004), nos dias atuais, as organizações, de modo geral, compartilham valores com seus membros regularmente, mesmo com os que ocupam posições hierárquicas inferiores; por sua vez, Mafra Filho (2005) expõe que a rigidez da hierarquia tradicional foi quebrada e as pessoas já podem ter ascensão profissional por meio de planos de cargos e carreiras.

Ao contrário dos recursos econômicos, tecnológicos e sistemas de controle que precisam permanentemente atualizar-se, a hierarquia permanece estável nas instituições públicas (PETERS; WATERMAN, 2004); por outro lado, a hierarquia tem dimensão variada, ou seja, as pessoas percebem maior ou menor habilidade de controlar o comportamento umas das outras (SCHEIN, 2009).

### **2.2.3 Gestão de Projetos em Instituições Públicas**

Nas instituições públicas, o gerenciamento de projetos deve ser considerado como uma prática emergente, visto que tal prática de gerenciamento apresenta

novos métodos de gestão, que incluem a promoção de autonomia e uma estratégia para atingir mais eficiência e qualidade na entrega de obras e serviços, pela cobrança por melhores resultados (MEREDITH; MANTEL JUNIOR, 2003).

Nodari et al. (2007) acrescentam que a administração pública tem assumido, nas últimas décadas, diversas demandas de serviços; este fato pressupõe uma participação mais efetiva na formulação e na gestão de planos de desenvolvimento, impondo o acompanhamento do planejamento de projetos em diversas áreas do setor público, tanto em âmbito estadual como federal.

Nessa esteira, a modernização gerencial representa um requisito de excelência para as instituições públicas (MARTINS, 1997) porque significa uma alternativa ao modelo burocrático, e espera-se, por meio dele, não apenas melhorar a efetividade da gestão nas organizações públicas como também proporcionar aos gestores públicos os recursos necessários para seu desempenho, frente aos projetos operacionais (SECCHI, 2009).

A recente reforma do estado se organizou em torno da orientação política gerencial, contudo, é preciso elaborar ideias e ferramentas adequadas ao interesse público que viabilizem o exercício dos direitos políticos por meio da participação popular (PAES DE PAULA, 2005).

Segundo Valle et al. (2007), os projetos públicos podem obter um ambiente participativo, desde que se entenda o verdadeiro motivo da existência deles, e desde que estejam na direção correta, se estabelecida a missão, razão da existência de qualquer projeto, que define o objetivo e a vocação na geração de produtos, serviços e obras.

Conforme Osório (2005), nunca se discutiu tanto sobre a questão do setor

público. Ainda de acordo com o autor, nota-se que o setor público e o setor privado são diferentes em muitos aspectos; por outro lado, percebe-se uma aproximação entre os dois setores quando se observa a preocupação do setor público com produtividade e com resultados.

A implantação de escritórios de projetos, que já é uma tendência no setor privado, tem início no setor público, com a criação de escritórios de gestão estratégicos. Na esfera estadual, o governo do Estado de Minas Gerais (PORTAL, 2010) e o governo do Estado do Espírito Santo (PORTAL, 2010) adotaram esse modelo de gestão, a partir dos anos de 2003 e 2007, respectivamente.

As modificações no setor público criam uma melhoria substancial no funcionamento de prestação de serviços, porém é necessário recriar alguns valores centrais na concepção dos governos, que precisam ser adequados e aperfeiçoados tais como a revigoração de alguns mecanismos de controle e de probidade tradicionais (PETERS, 2008).

#### **2.2.4 Gestão de Projetos no Estado do Espírito Santo**

O governo do Estado do Espírito Santo propôs, a partir do ano de 2007, realizar seus projetos por meio da implantação do Pró Gestão. Esse programa contém uma carteira de projetos distintos entre si, sendo atualmente administrado por uma Secretaria denominada Segep (BERGOLI, 2009).

Historicamente, a Segep surgiu a partir do Escritório de Projetos vinculado à Vice-Governadoria do Governo do Estado, no ano de 2007. Naquela época, o Escritório de Projetos era composto por gestores especialistas em gerenciamento de projetos. A partir de abril de 2008, com a publicação do Decreto número 2036-R,

instalou-se a Segep. O Escritório de Projetos, então, passou a ser vinculado a essa secretaria (BERGOLI; JANNUZZI, 2009).

A Segep tem como finalidade: “atuar na gestão dos projetos estratégicos do governo do Estado do Espírito Santo, através da difusão da cultura de gerenciamento de projetos, visando à efetividade na destinação dos recursos públicos” (BRASIL, 2008, p. 1); e tem por missão: “o monitoramento estratégico do portfólio de projetos e a unificação dos métodos e dos procedimentos de gestão, propiciando apoio efetivo às equipes na geração de soluções para as superações dos problemas relacionados aos projetos” (BERGOLI; JANNUZZI, 2009).

Nesse contexto, o Pró Gestão, gerenciado pela Segep, prioriza o planejamento e a condução organizada de cada ação, na expectativa de reduzir prazos, diminuir custos e melhorar a qualidade dos serviços e das obras entregues à sociedade (BERGOLI, 2009). A Figura 2 representa graficamente a linha decisória dos projetos estruturantes do governo do estado do Espírito Santo.

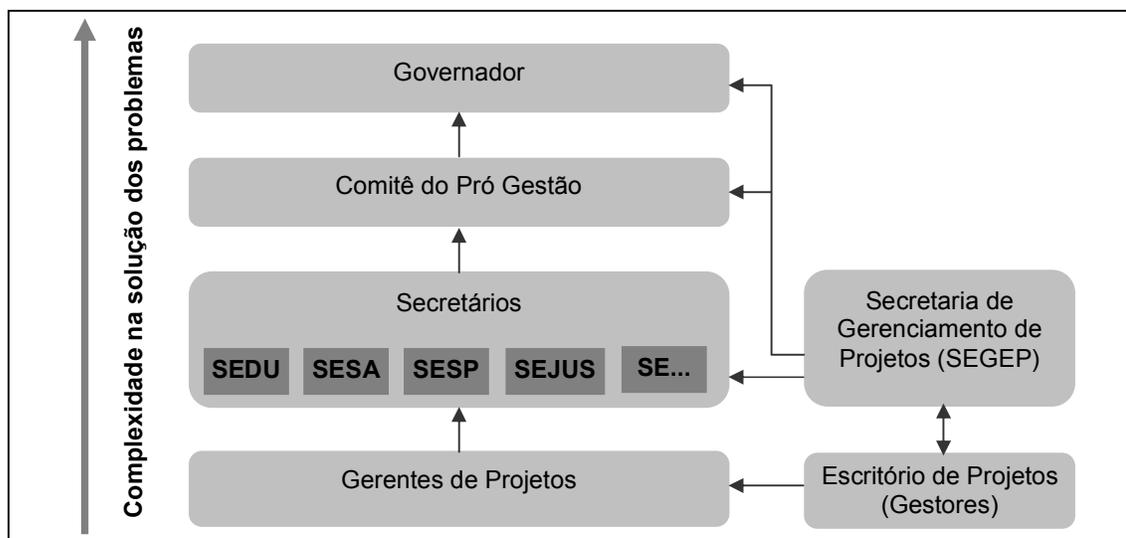


Figura 2 – Linha decisória dos projetos estruturantes do governo do ES.  
Fonte: Bergoli e Jannuzzi (2009).

Para dar suporte a essa estrutura, foi prevista pelo Decreto de nº 900-S, de 10

de setembro de 2008, a implantação do Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Governo do Espírito Santo (Siges), *software* utilizado para fazer o monitoramento dos projetos do governo (BRASIL, 2008).

Além disso, instituiu-se um comitê executivo do Pró Gestão, que designou gestores e gerentes em conformidade com esse programa. Ele é composto por cinco secretários de estado: i) Gerenciamento de Projetos (Segep); ii) Transportes e Obras Públicas (Setop); iii) Gestão e Recursos Humanos (Sege); iv) Governo (SEG); v) Economia e Planejamento (SEP), sendo esses os responsáveis por tomar decisões estratégicas dos projetos estruturantes do governo (BRASIL, 2008). O portfólio de projetos do Pró Gestão do ano de 2007 a 2010 é mostrado no Quadro 1.

Nº	CARTEIRA DE PROJETOS DO GOVERNO DO ES (2007 A 2010)	SECRETARIA/ AUTARQUIA
1	Mobilidade Urbana/Vias Urbanas	SETOP
2	Mobilidade Urbana/Aquaviário	SETOP
3	Mobilidade Urbana/Terminais de Transporte Coletivo	SETOP
4	Mobilidade Urbana/Corredores Exclusivos	SETOP
5	Ampliação do “Nossa Bolsa”	SECT
6	Ampliação do acesso à educação profissional	SEDU
7	Qualidade no Ensino Médio	SEDU
8	Leia Espírito Santo	SEDU
9	Ler, Escrever e Contar	SEDU
10	Na real gravidez na adolescência não é legal	SEDU
11	Mais tempo na escola	SEDU
12	Ampliação e modernização da rede de Educação	SEDU
13	Ampliação e modernização da rede Hospitalar	SESA
14	Expansão e fortalecimento da atenção primária à saúde no Espírito Santo	SESA
15	Ampliação da Malha Rodoviária	DER
16	Recuperação da Malha Rodoviária Estadual	DER
17	Espírito Santo Sem Lixão	SEDURB
18	Águas Limpas	CESAN
19	Implantação de Centrais de Atendimento Integrado - Unidade em Cariacica	SEGER
20	Valorização do Servidor e Profissionalização da Administração Pública	SEGER
21	Modernização Tecnológica e da Gestão da Defesa Social	SESP
22	Prevenção à Violência	SESP
23	Ampliação e Modernização do Sistema Prisional	SEJUS
24	Produtores de Água	SEAMA

Quadro 1 – Carteira de projetos.  
Fonte: PORTAL (2010).

Observa-se que a carteira de projetos no período de 2007 a 2010 compreende 24 projetos e envolve diversas secretarias, as quais, com suas equipes, juntamente com o secretário da Segep, devem acompanhar as ações de planejamento, execução e avaliação dos projetos, identificarem restrições à execução dos projetos e viabilizar soluções para superá-las; além disso, são intermediárias entre o órgão responsável pelo projeto e os demais parceiros envolvidos, para garantir um efetivo andamento dos projetos e melhor monitoramento da qualidade e das informações disponíveis no Siges (BERGOLI; JANNUZZI, 2009).

Desta forma, foram designados 25 servidores para desempenhar a tarefa de gerenciamento de projetos, para cumprir metas, cronograma e escopo (BRASIL, 2008).

No entanto, Jannuzzi e Souza Neto (2008) explicam que surgiu um problema inicial, já que os servidores eram especialistas em educação, em saúde, em segurança pública, entre outras áreas da gestão pública, porém desconheciam a função de especialista em gerenciamento de projetos.

O governador do Estado autorizou então, a capacitação das equipes envolvidas, a cargo de duas orientações metodológicas: o Gerenciamento Estratégico Orientado para Resultados (GEOR), ministrado pela empresa Macroplan, e o *Project Management Institute* (PMI), pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), assim, houve uma certificação específica para que o profissional pudesse dispor de boas práticas durante seu trabalho (JANNUZZI; SOUZA NETO, 2008).

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para elaboração deste estudo foi utilizada uma abordagem qualitativa e consiste em responder a pergunta: Quais os obstáculos enfrentados e quais os resultados obtidos pela administração no governo do Estado do Espírito Santo com a implantação da Secretaria de Gerenciamento de Projetos (Segep)?

Os sujeitos da pesquisa de campo foram os gestores atuantes no gerenciamento de projetos no âmbito do atual Governo do Estado do Espírito Santo e aplicado uma análise de conteúdo das dezesseis entrevistas realizadas.

Para a seleção desses profissionais, foi utilizado o critério de atuarem ou terem atuado na área de gerenciamento de projetos; e, estarem envolvidos no Pró Gestão.

Neste sentido, optou-se por entrevistas semi estruturada. Após elaboração da ferramenta, ela foi testada com um dos gestores da Segep, que não só demonstrou boa receptividade com o roteiro da entrevista, como também apresentou algumas sugestões de melhorias para a ferramenta, destacando melhor foco nas questões.

A expectativa da entrevista foi obter informações para as respostas da situação-problema apresentada nesta dissertação. A aplicação dessa ferramenta proporciona uma metodologia prática às demais partes do trabalho. No cumprimento dessa metodologia é realizado um estudo empírico envolvendo dezesseis sujeitos ligados diretamente ao gerenciamento de projetos.

A delimitação deste estudo foi quanto às entrevistas, aplicadas somente no

âmbito da administração pública do estado do Espírito Santo, no município de Vitória, no ano de 2010. A aplicação dessa ferramenta de estudo dar-se-á na expectativa de identificar os obstáculos e os resultados alcançados pela Segep, desde a sua implantação e por meio do Pró Gestão.

No procedimento de coleta de dados, as perguntas das entrevistas realizadas foram formuladas com antecedência, para nortear o pesquisador. Entretanto, no momento da realização da entrevista, pontos de vista dos entrevistados deram ensejo a interessantes observações, que serão relatadas na análise dos resultados.

Para aplicação da ferramenta, foi realizada uma solicitação para as entrevistas por meio de contatos telefônicos e por mensagens eletrônicas, as quais foram aplicadas individualmente, de acordo com a disponibilidade dos convidados, mediante agendamento prévio. A entrevista ocorreu nos meses de junho, julho, novembro e dezembro de 2010, no ambiente dos locais de trabalho dos gestores participantes. Na ocasião, foi solicitada aos entrevistados a autorização para gravação de todo o procedimento de pesquisa.

As entrevistas foram elaboradas com dez questões abertas (vide Apêndice A – Roteiro de entrevistas), sendo explicada pela pesquisadora aos convidados, a importância da colaboração, bem como a garantia da confiabilidade.

Foram entrevistados dois secretários e um subsecretário de Estado, que participam do Pró Gestão desde a sua implantação; oito gerentes estratégicos, sendo um participante da criação do Escritório de Projetos e outro da Segep; e cinco gestores.

A identidade dos entrevistados não foi divulgada a fim de resguardá-los, e eles serão apresentados no Quadro 2.

ENTREVISTADOS	TEMPO NA FUNÇÃO
ENT-1	36 meses
ENT-2	36 meses
ENT-3	36 meses
ENT-4	8 meses
ENT-5	42 meses
ENT-6	17 meses
ENT-7	36 meses
ENT-8	32 meses
ENT-9	36 meses
ENT-10	39 meses
ENT-11	5 meses
ENT-12	31 meses
ENT-13	168 meses
ENT-14	43 meses
ENT-15	48 meses
ENT-16	30 meses

Quadro 2 – Codificação e tempo de atuação dos entrevistados.  
Fonte: Dados da pesquisa (2010).

As respostas das entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, conforme Apêndice B – entrevistas realizadas. Posteriormente, foram analisadas e tabuladas, demonstrando os obstáculos enfrentados e os resultados alcançados com a nova metodologia de trabalho.

A tabulação da pesquisa é demonstrada em quadros, fazendo-se uma síntese da identificação e das argumentações dos entrevistados. As respostas foram transcritas na íntegra, comparando-as com o ponto de vista de alguns autores.

Foi desenvolvida a análise de conteúdo (BARDIN, 2004) no processo de verificação de documentos, como publicação de decretos, planilhas, carteira de projetos das obras e serviços e nas transcrições das entrevistas, interpretando também o sentido que os gestores atribuíam suas mensagens. O resultado dessa análise temática foi colocado em quadros; contendo as falas particulares na percepção dos sujeitos entrevistados. Neste caso, o levantamento dos temas

abordados nas entrevistas foi o objetivo da pesquisa.

## Capítulo 4

### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para responder aos questionamentos de quais os obstáculos enfrentados e quais os resultados alcançados pela administração no governo do Estado do Espírito Santo, com a implementação da Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) foram realizadas dezesseis entrevistas com os gestores de projetos e aplicada a técnica de análise de conteúdo.

#### 4.1 OBSTÁCULOS NA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Nas entrevistas transcritas, observou-se a existência de alguns obstáculos na implantação das práticas de gerenciamento de projetos, conforme Quadro 3.

ENTREVISTADO	OBSTÁCULOS PARA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS
ENT-1	- ausência de cultura de gerenciamento de projetos; - servidores envolvidos com outros assuntos não davam atenção devida à metodologia.
ENT -2	- ausência de cultura de gerenciamento de projetos; - relacionamento difícil dos secretários de Estado com os gerentes; - hierarquia.
ENT -3	- ausência de cultura de gerenciamento de projetos; - servidores que omitem informações; - inexistência de gestão do conhecimento; - Informações não centralizadas.
ENT -4	- ausência de cultura de gerenciamento de projetos; - falta de interação da Segep com outros secretários.
ENT -5	- Não houve
ENT -6	- ausência de cultura de gerenciamento de projetos; - baixo nível de maturidade do governo; - resistência de servidores ao monitoramento.

ENT -7	- ausência de cultura de gerenciamento de projetos; - relacionamento interpessoal; - hierarquia.
ENT -8	- ausência de cultura de gerenciamento de projetos; - resistência de servidores ao monitoramento.
ENT -9	- ausência de cultura de gerenciamento de projetos; - necessidade de a Segep ter orçamento próprio.
ENT -10	- ausência de cultura de gerenciamento de projetos.
ENT -11	- desconhece.
ENT -12	- não percebeu.
ENT -13	- ausência de cultura de gerenciamento de projetos. - relacionamento difícil dos secretários de Estado com os gerentes;
ENT -14	- acompanhou indiretamente e só observou que todo processo hierárquico foi muito dinâmico e resolvido os conflitos rapidamente.
ENT -15	- ausência de cultura de gerenciamento de projetos; - relacionamento difícil dos secretários de Estado com os gerentes; - resistência de servidores ao monitoramento; - hierarquia.
ENT -16	- ausência de cultura de gerenciamento de projetos; - resistência de servidores ao monitoramento; - rigidez da máquina pública.

Quadro 3 – Obstáculos enfrentados na implantação do Pró Gestão.  
Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Desses obstáculos, a Análise de Conteúdo de Bardin (2004) possibilitou a formulação de três fatores citados comuns à percepção da maioria dos entrevistados: a) ausência de cultura de gerenciamento de projetos; (b) relacionamento interpessoal entre os envolvidos no programa; e (c) hierarquia.

Por esse motivo, foi necessário definir o sentido e a amplitude dos obstáculos citados, encontrados na implantação do gerenciamento de projetos no âmbito estadual e é o que será feito a seguir. Com este propósito, corroboraram na fundamentação teórica, os autores Peters, Waterman (1986); Harinson, Huntingon (2002); Clemente, Wekerlin (2002); Meredith, Mantel Junior (2003); Vargas (2005);

Mafra Filho (2005); Valle et al. (2007); Torres (2008); Schein (2004, 2009) com as ideias de que mudanças impelidas pela política podem influenciar a cultura, o encorajamento a inovação, a importância da qualificação das pessoas nas organizações, entre outros.

### **(a) Cultura**

Por meio da aplicação das entrevistas, verificou-se que, entre as dezesseis pessoas entrevistadas, doze fizeram referência à ausência de cultura de gerenciamento de projetos no governo do estado. Esse fato representou, num primeiro momento, um grande obstáculo para o desenvolvimento dessa nova metodologia de trabalho.

Uma vez que a cultura de gerenciamento de projetos é comprometida com prazo, com custo e previsão de riscos, sua ausência impossibilita o controle eficaz dos projetos (ENT-7).

ENT-7 descreve, ainda, que:

[...] A falta de cobrança que os servidores tinham, porque ouvimos muito assim: eu nunca fui cobrado por isso, agora eles querem uma data, que data?

Servidores das outras secretarias, porque trabalhamos com data, com prazo, com meta, com marco crítico, então eu vou fazer um manual. E aí minha pergunta é: até quando você me entrega?

E isso não acontecia. E aí, ficávamos perguntando: “e aí, tá fazendo”? Vai acompanhando, vai monitorando isso. E os servidores começaram a ficar bravos. “Nunca ninguém me cobrou no setor público, eu sempre fiz assim”. Existia essa falta de cobrança, porque não eram cobradas essas atividades.

“Ah, eu vou fazer, vou fazer sei lá quando... entrega não sei quando”.

Isso foi no início do Escritório de Projetos, depois quando virou secretaria, eles viram que não tinha jeito. Estava dando resultado, tinham que fazer.

Da mesma forma, outro entrevistado ENT-1 disse que:

[...] o primeiro obstáculo foi em 2007. A ausência da cultura de gerenciamento de projetos por parte dos órgãos e dos servidores estaduais, que não tinham esse conhecimento, esse linguajar, não tinham uma padronização desse gerenciamento, então esse foi um dos principais obstáculos (ENT-1).

Outro entrevistado, ENT-4 diz “que é preciso vencer uma cultura tradicional, burocrática, não orientada para resultados e, sim, orientada para processos”.

Na verdade, na Segep, nós não encontramos obstáculos. Talvez tenhamos alguns desafios no governo como um todo, não especificamente na Segep, que é vencer uma cultura tradicional, burocrática, não orientada para resultados e sim orientada para processo. Todo processo de mudança e em produção de gerenciamento de projetos, orientados para resultados no governo, em um processo de mudança, encontra resistências, encontra uma cultura diferente, porque precisa ser mudado, e esse processo é um processo que leva tempo, que precisa de esforço e é um trabalho contínuo.

Quando eu digo que não há obstáculos, não quer dizer que não há nada a ser melhorado. Porém, a Segep é uma secretaria pequena e nova, e não é burocrática. Ela nasceu com essa cultura de gerenciamento de projetos. Existe para isso.

Em alguns casos, há uma cultura que se faz de uma forma diferente, de uma forma mais tradicional de executar os projetos. E é uma resistência natural. Em qualquer organização, essa resistência, em alguns casos, é prevista. Nós precisamos convencê-los de que essa nova maneira de fazer as coisas traz benefícios. Talvez em alguns casos, eles não estejam ainda convencidos. Outros, a maioria eu diria, já se convenceram e adotaram essa nova metodologia de gerenciar projetos. Praticamente nova no governo, no entanto, a metodologia de gerenciamento de projetos no governo, foi consolidada, não é mais uma mudança tão radical (ENT-4).

Em confronto com essa atitude do governo do estado, Harison e Huntingon (2002) salientam que valores e atitudes culturais constituem-se obstáculos ou incentivos ao progresso e têm sido amplamente ignorado por governos; no entanto, declaram que integrar a mudança de valores e atitudes a políticas, planejamento e programa de desenvolvimento é uma forma promissora de afiançar melhores políticas sociais.

Os servidores omitem informações e não querem reportar os problemas, conforme a visão de ENT-3, porque pensam que se contar para alguém que está com um problema, pode parecer que não é capaz de resolvê-lo. Trata-se de uma cultura equivocada, já que os problemas poderiam ser tratados lá na fase embrionária, mas acabam crescendo, então essa questão de reportar problemas tardiamente é um obstáculo de impacto muito grande (ENT-3).

ENT-6 identifica, por meio do Escritório de Projetos, três principais obstáculos

na implantação do gerenciamento de projetos: ausência de cultura de gerenciamento de projetos, baixo nível de maturidade em gerenciamento de projetos no governo do estado, e a resistência ao monitoramento por parte de alguns secretários e diretores de obras.

ENT-2 comenta: “essa cultura do gerenciamento é importante porque o estado se aproxima da execução das obras, como faz a iniciativa privada”.

Essa cultura do gerenciamento é muito importante porque o Estado tem, cada vez mais, de se aproximar da execução das obras, como faz a iniciativa privada. Um projeto tem começo, meio e fim. E que se respeite principalmente prazo, valor, tempo previsto. Importante também é manter o custo dentro do planejamento. Anteriormente se sabia o início de uma obra, mas não tinham ideia de quando terminaria. Não havia muito cuidado em saber por que a obra não estava desenvolvendo dentro do prazo, tampouco porque o projeto muda tanto ao longo da execução. O conceito de gerenciamento de projetos é exatamente que se planeje, se execute bem e termine dentro do planejamento (ENT-2)

Em concordância com esses pensamentos, Moore (2002) relata como os gestores públicos devem ponderar e agir para criar valor público, apoiando-se no fato de que a administração pública cumpre uma função social, diferentemente da área privada, que visa ao lucro, mas que nada impede de usar as ferramentas de gestão para melhor desempenho e eficiência da produtividade, no resultado e na entrega de seus projetos.

Nesse aspecto, vale mencionar que a Constituição da República Federativa do Brasil, na Emenda Constitucional nº. 19, de 1998, no Artigo 37 ressalta que “a administração pública direta e indireta de qualquer um dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 2002).

Quanto ao princípio da eficiência, espera-se que o administrador público tenha o melhor desempenho possível na sua função e nas suas atribuições de

organizar, estruturar e disciplinar a gestão pública, a fim de obter bons resultados na prestação do serviço público (DI PIETRO, 2006).

Este princípio envolve não somente o servidor público, mas também a administração pública como um todo, na busca do aperfeiçoamento, porque precisa tornar o aparelho estatal menos burocrático e mais moderno e porque promove uma proximidade com modelos atuais, sem danos para a coletividade. O estado para tornar-se eficiente, necessita preparar uma equipe profissionalizada para ajustar todas as distorções, para restaurar a dignidade, a responsabilidade e a competência dos servidores públicos, de forma a contribuir para o bem estar da sociedade (DI PIETRO, 2006).

#### **(b) Relacionamento Interpessoal**

Quanto ao relacionamento entre os servidores e os órgãos estaduais, onze dos dezesseis entrevistados o apontaram como uma das causas dos obstáculos enfrentados.

Em um dos trechos da entrevista, ENT-2 descreve que:

[...] no Escritório de Projetos havia o chefe e esse cobrava processos a um secretário de estado e isso criava dificuldade até no relacionamento. Os secretários sentiam desconforto, mal-estar, porque um secretário de estado estava sendo cobrado por um chefe de escritório.

Um dos primeiros obstáculos que surgiram foi a dificuldade dos secretários se sentirem monitorados, já que, de repente uma pessoa que não era da estrutura dele, que não era o governador, que não era o vice-governador começa a interferir no processo, querendo saber por que aquela obra está parada, por que aquele investimento não saiu...Isso começou a causar um certo incômodo, um desconforto interno.

ENT-4 conta que “[...] o gerenciamento não é algo tão complexo assim. O complexo está no relacionamento da Segep com as demais instituições”.

Um fator que interfere na produtividade dos projetos, lembrado por ENT-3 diz respeito ao bom relacionamento da equipe. Entretanto, ENT-3 expõe que também é

prejudicial a postura de servidores que omitem informações, em vez de compartilhá-las.

ENT-7 acha interessante os gerentes desejarem ser da Segep e completa explicando que:

Eles nos pedem muito isso, comentam: “o ideal seria se eu fosse da Segep e fossemos cedidos para a Saúde”. Mas hoje não é possível. Eles pensam que teriam mais força. É um empoderamento (sic), melhor ser da Segep do que ser de outra secretaria, porque, por outro lado, ele pode ser demandado para a rotina. As atividades de rotina vão impedi-lo de gerenciar o projeto. E ele não pode se indispor com o chefe.

Em outra entrevista, ENT-6 explica que:

[...] os secretários refutavam a ideia, porque não gostavam de ser monitorados, cobrados, principalmente por aquele “monte de meninos”, lá do Escritório de Projetos. Um dos obstáculos importantes foi essa reação de diretores de obras, de alguns secretários, que achavam que estávamos interferindo no dia a dia, na rotina deles. Esses diretores e alguns secretários não aceitavam, não admitiam isso, porque tinham um canal de comunicação direto com o governador e achavam que, como tratavam diretamente com o governador, não deveriam ser cobrados, pois somente ele teria autoridade para isso.

Corroborando com o levantamento empírico, Meredith e Mantel Junior (2003) explicam que há uma incerteza a respeito de quem tem autoridade para tomada de decisão; assim, os gerentes funcionais passam a ter conflitos com o gerente de projetos: os primeiros reclamam de pressão excessiva e, os últimos, reclamam da lentidão das ações dos gerentes funcionais.

ENT-1 também observa que:

[...] os secretários não davam atenção devida para essa metodologia de gerenciamento. Esse obstáculo foi superado num tempo muito curto, pelo fator determinante do grande apoio do governador e do vice-governador que abraçaram essa iniciativa e deixaram claro o recado para todos os secretários de estado, que ela era para valer, então o apoio deles foi sem dúvida fator determinante de sucesso para essa iniciativa.

Ao encontro dessa percepção no ambiente pesquisado, Zoghbi e Martins (2009) constatam que, devido ao perfil conservador dos servidores públicos, avessos a mudanças, existem resistência para atuar nessa função. Existe, também,

a premissa da rotatividade involuntária de servidores públicos no processo eleitoral, pelas frequentes mudanças de chefia e de assessoria, fato que, muitas vezes, impede o prosseguimento das estratégias traçadas pelo gerenciamento de projetos da administração anterior.

### **(c) Hierarquia**

Embora a hierarquia representasse um obstáculo inicial para a implantação do gerenciamento de projetos no governo do estado, esse aspecto foi superado de modo a favorecer a nova metodologia de trabalho; graças a essa premissa, Peters e Waterman (2004), concebem que as organizações, de modo geral, compartilham valores com seus membros, regularmente, como base de sustentação de produtividade.

Na análise dos dados, verificou-se que a maioria dos entrevistados ficou satisfeita com o tratamento dado aos obstáculos, fato que afiançou o sucesso do gerenciamento de projetos.

O entrevistado ENT-2 cita que:

[...] a transformação do Escritório de Projetos em Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) se deu por “uma questão hierárquica”. A dificuldade de interagir com os secretários levou a um *status* de secretaria ao Escritório de Projetos. O secretário passa a se relacionar diretamente na mesma hierarquia, e também no relacionamento com o vice-governador que sempre esteve muito ligado ao Escritório de Projetos, às secretarias, e ao próprio governador.

O Escritório de Projetos estava, na sua criação, no âmbito da vice-governadoria, totalmente subordinado à vice-governadoria. Quando virou secretaria, transformou-se em uma secretaria especial, ligada diretamente ao governador.

A decisão final ficou a cargo do secretário, mas ele se viu obrigado a ouvir mais a equipe técnica. A secretaria de gerenciamento faz uma reunião para tratar um projeto e envolve todos os secretários. Por exemplo, uma obra da Secretaria de Transportes e Obras (Setop) envolve o DER, o lema, porque precisa do licenciamento, e outra secretaria que pode ter outra interface com aquele projeto, como a Secretaria de Ação Social, já que é preciso desapropriar o imóvel. Você consegue um diálogo maior dentro do governo. O próprio secretário da pasta se sente mais pressionado a dialogar com todos que estão abaixo dele na hierarquia. E a ouvir mais, e a decidir menos.

Para ele passa a ser mais confortável ouvir mais, porque ganha respaldo técnico, para decidir e o técnico passa a ser importante tendo poder de voz dentro da administração pública.

ENT-7 afirma que na época do Escritório de Projetos era difícil se comunicar com as outras secretarias, devido à existência de uma hierarquia informal, mesmo não sendo explícita, no entanto, quando o Escritório de Projetos tornou-se uma Secretaria de Gerenciamento de Projetos, foi possível a comunicação com as demais secretarias, com a equiparação hierárquica. A alteração facilitou a comunicação e o entendimento com as outras secretarias, conforme ENT-7, que ressalta, ainda, existirem os projetos fins, sendo a Segep uma secretaria-meio, portanto, o objetivo dos gestores é fazer com que os projetos que estão nas secretarias fins ocorram e se desenvolvam.

ENT-7 discorre também sobre a existência de “[...] um sentimento diferente, quando se trata de um secretário ligando para outro secretário, falando sobre alguma situação ou cobrando alguma coisa. Com certeza mudou demais”.

ENT-4 afirma que o desenvolvimento das atividades era ligado à vice-governadoria, mas tornou-se claro que era preciso ter um grau maior de autonomia e um relacionamento direto com as secretarias de nível hierárquico semelhante. Explicou, ainda, que os projetos não são projetos da Segep, são projetos da Secretaria de Transportes, da Secretaria de Saúde, da Secretaria da Educação e, assim por diante, tendo um apoio muito forte de gerenciamento da Segep.

Num trecho da entrevista, ENT-6 explanou que a implantação da Segep, em substituição ao Escritório de Projetos, fortaleceu o monitoramento ampliando-lhe o *status*, e que esse fortalecimento se deu quando o secretário que assumiu tomou as principais linhas de debate. Contudo, nada mudou quanto à metodologia de gerenciamento de projetos.

Na percepção de ENT-10 o estado acostumado a uma administração hierarquizada e com vários níveis decisórios passa a uma gestão orientada para resultados, reduzindo os níveis decisórios e horizontalizando as tramitações, proporcionando agilidade nas ações do governo.

Nesta pesquisa, os estudos empíricos analisados corroboram os conceitos de Valle et al. (2007); Schein (2004); Harison, Huntingon (2002). Os autores mostram os mesmos obstáculos enfrentados pela mudança de cultura de gerenciamento de projetos, no governo estadual e, apontaram, inclusive, a necessidade de se adotar um caminho gradual e contínuo. De acordo com os autores, ao se implantar um novo modelo de trabalho, deve-se elaborar um planejamento prévio que inclua treinamento das equipes e reorganização da rotina de trabalho, dos processos e dos fluxos de informação. Afirmam, ainda, que cabe à instituição providenciar as ferramentas adequadas para a implantação do gerenciamento de projetos, estruturarem a gestão de informação e conscientizar os colaboradores da importância desse tipo de gerenciamento.

Quanto às dificuldades apresentadas no relacionamento interpessoal, constatou-se que representam obstáculos conceituais e que a maioria deles ocorreu por falta de informação. Verificou-se, também, que o apoio e a vontade política são decisivos tanto para a implementação quanto para a conservação da gestão do conhecimento e da informação no órgão, visto que é nos cargos hierárquicos mais altos que se legitima toda a mudança de cultura.

## 4.2 RESULTADOS ALCANÇADOS COM A IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Os resultados obtidos com a implantação do gerenciamento de projetos, segundo a percepção dos entrevistados, são demonstrados no Quadro 4.

ENTREVISTADOS	RESULTADOS ALCANÇADOS COM A IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS
ENT-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- servidor tornou-se proativo na resolução dos problemas.</li> <li>- melhoria no gerenciamento das obras.</li> <li>- disseminação da metodologia a outros municípios e governo.</li> <li>- cumprimento no prazo de entrega das obras.</li> <li>- redução de custo das obras.</li> </ul>
ENT -2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- melhor desempenho dos secretários.</li> <li>- servidores mais bem qualificados.</li> <li>- melhoria no gerenciamento das obras.</li> <li>- desenvolvimento de um <i>software</i> de gerenciamento de projetos.</li> <li>- informação centralizada e conhecimento explícito.</li> <li>- democratização da informação.</li> <li>- crescimento dos investimentos no Estado.</li> <li>- melhor qualidade nas obras.</li> </ul>
ENT -3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informação centralizada.</li> <li>- criação do Siges (<i>software</i>).</li> <li>- redução de tempo na execução das obras.</li> <li>- redução de custo das obras.</li> </ul>
ENT -4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- melhor desempenho dos servidores.</li> <li>- melhoria no gerenciamento das obras e serviços.</li> <li>- redução no prazo de entrega das obras.</li> <li>- integração de esforços com outras secretarias.</li> </ul>
ENT -5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dados indicativos para acompanhamento dos projetos.</li> </ul>
ENT -6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- planejamento estratégico.</li> <li>- maior controle das obras.</li> <li>- atualização constante dos dados relativos aos projetos.</li> <li>- redução no prazo de entrega das obras.</li> </ul>
ENT -7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- melhor qualidade das obras.</li> <li>- redução do prazo de entrega.</li> </ul>
ENT -8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- melhor qualidade das obras.</li> <li>- redução de tempo na execução das obras.</li> <li>- redução de custo das obras.</li> </ul>
ENT -9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informação centralizada.</li> <li>- gerenciamento de projetos mostra projetos em tempo real para governo.</li> <li>- disseminação da metodologia a outros municípios e governo.</li> </ul>

ENT -10	- disseminação da cultura de gerenciamento de projetos. - qualificação e profissionalismo dos gestores e gerentes de projetos.
ENT -11	- mensuração de resultado. - redução no custo, prazo, qualidade de entrega das obras. - satisfação do cliente (secretarias envolvidas, servidores, público alvo).
ENT -12	- projetos do Pró Gestão executados financeiramente 37% melhor do que os demais projetos estaduais.
ENT -13	- disseminação da cultura de gerenciamento de projetos. - melhoria na qualidade dos projetos.
ENT -14	- houve intervenção da Segep para agilizar a tramitação de processos e a contratação de serviços.
ENT -15	- gerenciamento de projetos mostra projetos em tempo real para governo. - houve intervenção da Segep para agilizar a tramitação de processos e a contratação de serviços. - gerenciamento organizado com ensinamento do PMI e PMBOK.
ENT -16	- melhoria na qualidade dos projetos. - houve intervenção da Segep para agilizar a tramitação de processos e a contratação de serviços.

Quadro 4 – Resultados alcançados com o Pró Gestão.  
Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Sob a ótica dos respondentes, o resumo no Quadro 4 retrata os resultados alcançados pelas estratégias que melhoraram o desempenho na execução dos projetos: proatividade na resolução dos problemas, forma de gerenciar mais eficaz, redução de tempo na execução da obra, informação centralizada, desenvolvimento de um *software* para gerenciamento de projetos, disseminação da metodologia, entre outros.

Neste sentido, ENT-7 abordou a relevância do sistema Siges, um *software* que faz a gestão do conhecimento, transformando documentos em informação explícita, contendo os documentos dos projetos, a saber: o escopo dos projetos estruturados, a definição do projeto e os acontecimentos históricos relativos a ele. O entrevistado informou, ainda, que os documentos citados representam um guia para todos os atores envolvidos, visto que produzem dados para tomada de decisão do governo.

A partir dessa ferramenta de gerenciamento de projetos, o Pró Gestão passou a ter níveis de acesso que permitem ao governo ter conhecimento do andamento de cada projeto, do estágio detalhado das obras, dos gestores responsabilizados por elas, uma vez que possibilita uma visão geral do que está acontecendo nas secretarias (ENT-2).

ENT-2 relata, ainda, que:

[...] a partir do modelo da Secretaria de Gerenciamento do Espírito Santo (Segep), prefeituras municipais também se interessaram pelo modelo. Demonstra que o gerenciamento de projetos está atualmente na vida das organizações.

Essa iniciativa de sucesso do setor privado veio para o governo do Estado do Espírito Santo, que também aproveitou a experiência de Minas Gerais, aperfeiçoando o processo e, replicou o modelo.

O Siges (*software*) está disponível para que o gestor o acesse, por intermédio de uma senha e que ele controle a atualização das informações. Em razão disso, essa ferramenta de gestão está atrelada à Segep, e é esse projeto de gerenciamento intensivo dos investimentos do estado que trabalha com planejamento e metas a serem alcançadas (ENT-2).

Assim, ENT-2 expõe como a Segep detém todo esse conhecimento, que se tornou uma ferramenta de pesquisa indispensável ao governador e ao vice-governador sempre que eles desejarem obter informações, uma vez que o Siges dispensa consultas ao secretariado.

A administração pública passou a ser enxergada com um diferencial, em razão da fluidez da informação que atingem todos os atores do governo; inegavelmente, a informação centralizada resolveu os problemas de forma rápida, desvendando as razões pelas quais as políticas públicas atingem resultados planejados por seus formuladores (ENT-6).

Para ENT-15 o melhor resultado alcançado foi à entrega do produto para a

sociedade, devido ao monitoramento em tempo real, que mostra os marcos críticos e logo que são identificados a Segep intervêm atuando nesse momento, na parte ambiental, na desapropriação de áreas, ou seja, há um acompanhamento, que anteriormente não existia no governo.

ENT-15 afirma que graças a essa atuação conjunta, outros resultados são observados, como o cumprimento da meta de 100% da entrega de água tratada e que já estão quase atingindo a meta de 60% de esgoto tratado na área urbana de atuação da Cesan.

Pode um projeto demandar menos recursos do que o previsto e, em contrapartida, um projeto mais adiantado pode precisar de maiores recursos. Nesse sentido, a Segep possui uma visão macro, fato que contribui não só na parte orçamentária como também na interface, além de resolver problemas de licenciamento e de melhoria do projeto, conforme expõe ENT-2.

ENT-2 descreve ainda, que:

hoje se faz um planejamento, melhorando muito a qualidade dos projetos. Faz-se algo válido.

Antes, ia-se direto para a execução da obra, licitava-se e, depois é que se tentava resolver os problemas. Hoje temos ainda resistência. Há instituições dentro do estado, que enxergam interferência, que não gostam dessa gestão, acham que atrapalha. Há estruturas que enxerga isso como entrave.

Para ENT-3:

As secretarias e os órgãos começaram a ver a importância da Segep, ou seja, como faz gerenciamento, por meio do alcance de resultados. Alcança o resultado e se verifica o fluxo diferenciado. Os processos são agilizados na PGE, na Secont, isso é muito positivo para a Segep. Eles nos vêem como articuladores.

Na verdade é isso. Diante de qualquer problema, a primeira secretaria que a que se recorre é a Segep, que tem o Siges, um *software* e todos os projetos estão nesse sistema.

E lá existe um acompanhamento por marco crítico. Que são marcos críticos? São eventos importantes que devem acontecer, e se não acontecerem o projeto vai emperrar. E a senha é individual. Nós, da Segep, temos condições de alterar, fazer qualquer coisa em todos os projetos, porque nós somos administradores do sistema. Nós podemos alterar, porque nossa senha permite a intervenção.

Não tínhamos o hábito de fazer a gestão do conhecimento, transformar em documentação, divulgar essas coisas. Hoje melhorou, porque dentro do Siges (sistema) temos os documentos dos projetos, temos o escopo dos projetos estruturados, desta forma o sistema mostra todo o projeto, o que ocorreu; minimamente ela tem o caminho, um guia.

Convergindo com esse pensamento, Salerno (1999) esclarece que existe uma necessidade de ferramentas específicas para a gestão de projetos, sentida no cotidiano, em função dos eventos reais em que se apresentam.

Em outra entrevista, ENT-3 explana que, inicialmente, o gerente insere os dados no sistema, a seguir o gestor analisa os dados inseridos e, juntos, discutem os problemas; caberá à equipe buscar a informação e consolidar o projeto. Na sequência, o secretário analisa, levando o projeto ao governador ou ao vice-governador. Lembra ainda que, anteriormente, havia outro obstáculo, isto é, a informação não era centralizada; agora, as informações estão concentradas na Segep, onde há a gestão oficial dos projetos e a padronização que facilita a comunicação.

ENT-3 discorre sobre todo o procedimento:

Nós temos a informação, mas precisa-se de pessoas com capacitação para trabalhar com aqueles dados, fazê-los evoluir; precisamos ter o gerente do projeto e ter a metodologia funcionando. Ou seja, os gestores se reunindo, se esforçando, consultando o sistema, produzindo dados para tomada de decisões do governo.

O caminho da tomada de decisão começa pelos dados, nada mais.

O gerente coloca o dado no sistema, o gestor analisa os dados que o gerente colocou e, juntos, eles vão discutir problemas. Esses problemas seguem para os secretários. O secretário dá tratamento para eles, com o governador, o vice-governador, ou outros secretários. O Siges é o caminho, como se fosse uma estrada onde as coisas passam. Se o próximo governo destituir a secretaria, destituir os gerentes, destituir os gestores dos projetos e não utilizar o Siges, as informações ficam obsoletas, então não valem mais nada.

A informação centralizada ajuda muito; nós temos conseguido resolver os problemas de forma rápida.

A avaliação de um projeto ficou melhor. Por exemplo, nós tínhamos um grande problema em 2007, que era a quantidade de desapropriação que tínhamos que fazer para executar as obras de estradas.

As obras estavam parando porque as desapropriações não estavam acontecendo. Quando teve início a gestão centralizada das informações, começamos a ver a dimensão dos nossos problemas. Dessa forma, trata no

atacado, ao invés de tratar no varejo.

Se vamos construir uma estrada, já sabemos que primeiro temos que desapropriar. Temos tratado sobre as questões de postes aqui na secretaria, porque o governo é replicado. Hoje a Secretaria de Estado de Transporte e Obras Públicas (Setop) tem uma unidade de gerenciamento de projetos, da mesma forma que a Secretaria de Educação e a Secretaria de Saúde. Tudo fruto do trabalho da Segep. Já que não podemos gerenciar todos os projetos do Estado, montaram outros escritórios de projetos nas secretarias, onde vai ser feito o trabalho. Começam a tratar os problemas internos também no atacado, para resolvê-los de uma vez, ao invés de tomar medidas paliativas. Assim, conseguimos pensar estrategicamente.

Para ENT-8 os ganhos de prazo, custo e eventualmente escopo e qualidade, são bastante evidentes se comparados os resultados dos projetos estruturantes com os projetos desenvolvidos antes da implantação da Segep.

Nesta análise sobre resultados, ENT-6 observa que o Escritório de Projetos proporcionou um detalhamento do planejamento. Ressalta que o Escritório de Projetos colaborou para a entrega antecipada de escolas no prazo de três meses antes do previsto e que esse tempo fez muita diferença na vida do governo.

ENT-6 finaliza, ilustrando, que:

[...] pessoas foram beneficiadas! Imagine se os hospitais não tivessem merecido um gerenciamento de projetos. Esta prática é benéfica para a vida das pessoas. Acho que o objetivo principal dela é entregar as obras e serviços de forma mais ágil para a sociedade.

Diante do exposto no referencial teórico, Vargas (2005); Valle et al. (2007); Anselmo (2009) nos levam às seguintes considerações: é possível antecipar situações desfavoráveis, podendo-se detectá-las e saná-las por meio de ações preventivas e corretivas; além disso, podem-se agilizar as decisões, considerando que as informações se encontram estruturadas e estão disponíveis a todos os atores envolvidos na gestão, de modo a aumentar o controle gerencial em todas as fases a serem implementadas.

ENT-6 também lembrou, que, se o governo passou a ter a visão de todos os seus empreendimentos, foi o Escritório de Projetos que proporcionou o detalhamento desse planejamento, e que o orçamento já representa uma boa

ferramenta de planejamento. ENT-6 diz ainda:

O sistema de gerenciamento de projetos passou a mostrar tudo para o governo do estado. O governador dá a ordem, inicia a abertura dos processos licitatórios, no entanto, anteriormente esses procedimentos não eram acompanhados.

Ter domínio das obras é muito bom. E isso foi um ponto positivo que o Escritório de Projetos proporcionou.

Outra vantagem é o fato de planejar. O orçamento já é uma boa ferramenta de planejamento. Quando você elabora um orçamento para o ano seguinte, já se estabelece as obras e os serviços prioritários, quanto se pode gastar, ou quanto não se pode gastar.

ENT-1 observou que conseguiram construir um presídio em Cachoeiro de Itapemirim em nove meses, “obra que dura aí dois anos para executar, mas conseguiu-se desocupar o presídio, demoli-lo e construir um novo, em nove meses”.

Prossegue ENT-1, relatando que:

Alguns resultados em instituições meio, por exemplo, na Procuradoria Geral do Estado (PGE), e no Instituto Estadual de Meio Ambiente (Iema), os processos, pareceres jurídicos e ambientais, tiveram um ganho expressivo nos seus pareceres, acelerando os processos burocráticos. Outro resultado citado anteriormente é que, em média, os projetos executados nessa iniciativa do Pró Gestão são executados cerca de 60% mais rápido do que os projetos que não estão na carteira de projetos do Pró Gestão.

Nessa abordagem sobre os resultados obtidos, ENT-4 faz uma explanação, constatando que:

Podemos observar resultados, tanto em melhoria de redução de tempo como em execução de projetos. Comparamos, em 2008 e 2009, os projetos sob gerenciamento intensivo, que fazem parte da carteira de projetos estruturantes do governo com os demais projetos. Os projetos sob gerenciamento intensivo, em 2008 foram 25% mais velozes que os demais projetos e em 2009, 37% mais veloz.

Um dos resultados mensuráveis importantes é o resultado na execução dos projetos. [...] Por exemplo: uma escola de grande porte, que demorava cerca de quatro anos para ser totalmente construída, tinha sucessivos atrasos, adiamentos. Hoje, para construir uma escola semelhante leva-se dois anos aproximadamente. Há ganhos na velocidade e na qualidade da execução. O gerenciamento de projetos trouxe novas ferramentas, novas técnicas e novas metodologias. O governo passa a utilizar o apoio de empresas, especificamente no gerenciamento dos projetos. Isso aumenta a qualidade dos projetos e aumenta o controle na execução, reduzindo os aditivos tanto em custo, quanto de prazo, que aconteciam ao longo da execução de projetos. Outra questão importante foi de projetos que nós chamamos de estruturantes, que envolvem várias secretarias. A Segep passou a integrar os esforços dessa secretaria em prol da execução dos projetos, sendo este um trabalho de articulação fundamental.

ENT-4 finaliza dizendo que esses são alguns exemplos das contribuições da

Segep no desempenho de gerenciamento de projetos no governo do estado.

Analisando a casualidade das mudanças, as reivindicações políticas e, também as novas tecnologias, Moore (2002), afirma que elas corroboram no desafio em determinar a importância de valor público, legal e independentemente do apoio político, por meio de propostas técnicas, análise de custo-benefício, ações significativas de desempenho, fatores essenciais aos gestores, no reconhecimento da concepção de valor público.

O entrevistado ENT-3 relata que, quando o governador ou o vice-governador solicita a execução de um projeto, ele indica alguém para encaminhá-lo.

[...] essa pessoa vai buscar informações para conceber um projeto. Às vezes o governador está pensando: 'preciso resolver o problema do Aterro Sanitário', por exemplo, ele sabe que é um problema que precisa ser resolvido, mas como fazer, nem sempre ele sabe. O técnico, o servidor, busca a informação e propõe o projeto. Essa proposta será discutida até ser aprovada (ENT-3).

Há situações, explica ENT-3, em que o técnico, por ser conhecedor do projeto, propõe-no de imediato. Nesses casos, o próprio gestor procura o projeto no sistema e mostra o seu escopo ao secretário. Nesta fase, embora o secretário tenha conhecimento do projeto, pode aceitá-lo ou não, relata ENT-3.

ENT-3 ainda pondera que:

[...] no caso de rodovias, tem-se o Canal Bigossi para fazer, a Saída Sul e o Anel da Rodosol. Três projetos. Os três estão prontos. O gestor do projeto fará o planejamento, dando prioridade o Canal Bigossi, depois o Anel da Rodosol e por último a Saída Sul. Contudo, o secretário pode dizer que a Saída Sul é mais importante. O secretário tem conhecimento e decide a prioridade. A decisão final é do secretário, mas quem concebe o projeto é o técnico. Por isso é importante a visão técnica do projeto.

Essas reflexões foram citadas por ENT-3, devido à importância e ao cuidado em se observar os resultados da metodologia de trabalho de gerenciamento de projetos.

Sob o ponto de vista de ENT-3, os melhores resultados obtidos no

gerenciamento de projetos se dá pela informação centralizada, que contribui para agilizar a solução dos problemas.

Durante a aplicação das entrevistas, foram mencionados os critérios e o perfil ideal para a contratação dos gestores, a fim de aperfeiçoar a seleção desses profissionais que atuariam no monitoramento e no gerenciamento de toda obra executada pelo governo estadual.

Nesse sentido, o perfil citado pelos entrevistados inclui o título de *Master of Business Administration* (MBA) em gerenciamento de projetos, requer formação na área técnica, ser proativo; ter comprometimento e facilidade no relacionamento interpessoal, ser motivado e ter experiência.

ENT-6 disse que, quando foi montado o Escritório de Projetos, o critério foi um só: “[...] critério técnico, e que o vice-governador nem quis tomar conhecimento de quem seriam as pessoas; ele disse só para buscar no mercado”.

Em outra explicação, ENT-2 conta que as contratações iniciais dos gestores foram feitas dentro das Universidades e que o primeiro grupo tinha concluído o curso de gerenciamento de projetos. Na época, o vice-governador delegou totalmente essa questão para o âmbito técnico, e não houve interferência política. Diante disso, o primeiro coordenador do Escritório de Projetos contratou os gestores que apresentavam cursos de formação nessa área, indicados por uma instituição de ensino acadêmico (ENT-2).

Com base nas ponderações desses agentes entrevistados, tem-se a percepção de que, sob esse aspecto, entra-se em confronto com Meredith e Mantel Junior (2003). Os autores citam que, na América Latina, o nepotismo leva um gerente a dar preferência a parente e amigos quando contrata; e que os norte-

americanos constatam a ineficiência dessa atitude em instituições latino-americanas.

Clemente e Wekerlin (2002) reforçam esse ponto de vista ao afirmarem que o setor público ressent-se da falta de profissionalização dos gestores, cuja escolha está subordinada, por vezes, a critérios políticos. Felizmente, determinados gestores buscam superar esses obstáculos, formando uma equipe altamente especializada e tecnicamente capaz de desenvolver os projetos imprescindíveis.

ENT-6 esclarece quem eram os profissionais escolhidos para os cargos:

[...] eram pessoas novas, motivadas e de áreas distintas para ser mais eclética. Apenas uma pessoa não veio da área de gerenciamento, pois a equipe já tinha engenheiros e estava muito sistematizada, muito “cabeça de engenheiro”. Enxergava que a equipe precisava dar uma “quebrada” nisso. E, assim, escolheu-se alguém formado em Sociologia.

ENT-6 admite, ainda, que para atuar nos projetos mais ligados à área de segurança pública, como a Secretaria de Justiça e a Secretaria de Recursos Humanos, o sociólogo seria o profissional adequado, visto que a linha de pensamento matricial do engenheiro poderia gerar conflito. Contudo, relatou ENT-6 que, mais tarde, o contratado sentiu também necessidade de fazer um *Master of Business Administration* (MBA) em gerenciamento de projetos.

O sucesso de um projeto depende de seu gerente, que será o responsável por planejar, implementar e completar o projeto, além de, com frequência, administrar um escopo complexo, que envolve pessoas e atividades distintas (VARGAS, 2005).

ENT-2 informa que o primeiro grupo de gestores foi para a Segep e, que cada secretário procurou identificar um gerente, em conformidade com um critério de projeto técnico. No entanto, as pessoas que já trabalhavam no estado não tinham um conceito de gerenciamento de projetos; veio, então, o segundo passo, que foi bem estruturado: aproveitaram esses gestores, promovendo-os a gerentes de

projetos e os qualificaram. Dessa maneira, foi formada a primeira turma de gerenciamento de projetos.

ENT-2 relata que, graças à necessidade de pessoas qualificadas, o governo do estado promoveu um curso de MBA em gerenciamento de projetos para 80 servidores, ofertado em duas turmas. Entre esses profissionais, estavam inclusos subsecretários, gerentes e gestores que pertencem à estrutura do estado, os quais se sentiram valorizados pela oportunidade dessa capacitação.

Os servidores, dessa forma, depararam-se com o desafio da nova cultura de trabalho, sobre a qual, desde a década de 1970, Spence (1973) afirmava que as organizações precisam qualificar as pessoas para exercer e suprir as demandas, lembrando, ainda, que, na contratação de um funcionário, gasta-se tempo para aprender sobre as capacidades produtivas do sujeito, o que corrobora com a afirmação dos autores Meredith e Mantel Junior (2003) e Nodari et al. (2007) os quais ressaltam a importância da qualificação, independentemente de a organização estar inserida no contexto do setor privado ou público.

Apoiando-se no levantamento empírico e teórico e analisando-se as respostas dos entrevistados, percebe-se a aprovação da existência dos escritórios de projetos, da secretaria no monitoramento intensivo, acreditando-se que eles contribuem para a melhoria de tomada de decisão, para a melhoria da qualidade dos serviços, das obras e do programa implantado, que gera redução no prazo de entrega. Ressalte-se que, no setor público, é relevante a redução do prazo na execução de serviços e obras, já que ela garante a entrega da obra à sociedade em menor prazo, cumprindo, assim, o planejamento desejado pelo governo, as metas do ES 2025 (PORTAL 2010).

## Capítulo 5

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo identificar, por meio de documentos, entrevistas e visitas *in loco*, não só os obstáculos enfrentados pelos gestores atuantes no gerenciamento de projetos, monitorados pela Segep, com o apoio do Pró Gestão, bem como os resultados alcançados por eles.

Os dados obtidos na pesquisa de campo compuseram a estrutura deste trabalho e, posteriormente, no estudo bibliográfico, contribuíram para o embasamento teórico e prático da pesquisa.

No que tange à pesquisa de campo, quando investigado o problema proposto, por meio de entrevistas e análise de conteúdo, foi possível fazer as seguintes constatações: a) a implantação de um novo método de trabalho disseminou práticas de gerenciamento de projetos, que promovem melhorias nos prazos, nos custos, proporcionando, assim, um novo comportamento cultural dos servidores, além de promover maior proatividade, isto é, maior envolvimento dos servidores nas atividades da esfera pública; b) no relacionamento interpessoal, inicialmente, houve resistência ao monitoramento porque existia dificuldade de interação dos secretários com gerentes e gestores de projetos, entretanto tais conflitos foram solucionados, graças a uma nova estrutura hierárquica; c) a prática de gerenciamento de projetos impôs a implantação de um sistema específico – Siges - que colaborou no monitoramento, na redução de prazo e na fluidez da informação, otimizando as ações da instituição-meio e, conseqüentemente, da gestão pública; d) determinadas

ferramentas e metodologias, usuais em empresas privadas, também são empregadas nas empresas públicas, visando a assegurar uma melhoria considerável no monitoramento e, conseqüentemente, redução de prazo de entrega dos serviços e das obras públicas.

Entre as contribuições deste estudo, destaca-se a análise da percepção dos gestores e sua adaptação às novas práticas e às condições de trabalho, durante a implantação do gerenciamento de projetos na gestão pública. Verificou-se que eles adquirem comportamentos mais proativos quando entendem o benefício que essas ações de monitoramento trazem às instituições. Observou-se também, que há um sentimento de aprovação por parte desses servidores, que se sentem satisfeitos com essa metodologia de trabalho, voltada para resultado. Por outro lado, a pesquisa confirma a importância da gerência e de gestores no processo de implantação do gerenciamento de projetos, no trato das informações e nos objetivos comuns.

Além disso, como contribuição detalhada por meio de uma análise sobre a importância da cultura, do relacionamento interpessoal e hierarquia nas instituições, sendo que esta pesquisa visa a oferecer informações realistas e atuais para melhor compreensão das instituições públicas, de suas secretarias, dos servidores públicos, da necessidade de atualização profissional e, principalmente, como se dá uma mudança cultural em órgãos estaduais.

A limitação desta pesquisa justifica-se pelo fato de as entrevistas serem aplicadas somente aos gestores atuantes no âmbito estadual, envolvidos com o Pró Gestão. No entanto, ela permitiu identificar a experiência desta implantação no governo do Estado do Espírito Santo e poderá ser útil, como referência de comparação para respaldar pesquisadores, ampliando as possibilidades de análise e

teorização acerca da gestão pública. Ademais, novas pesquisas com enfoque no gerenciamento de projetos podem ser realizadas em outras hierarquias da esfera pública.

Por conseguinte, na expectativa de futuros estudos sobre as práticas de gerenciamento de projetos na gestão pública, sugere-se: a) realização de estudos que procurem explicar as razões que levam as organizações públicas a adotar ferramentas semelhantes às das empresas privadas, mesmo com especificidades muito distintas; b) desenvolvimento de pesquisa sobre a conservação e a disseminação da informação, quando adotadas novas metodologias de trabalho no âmbito público; c) pesquisa quantitativa sobre as práticas de gerenciamento de projetos das organizações públicas, envolvendo um número maior de entrevistados, incluindo secretarias-meio, secretarias-fim, terceirizados e a sociedade beneficiada.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os Avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. p. 173.

\_\_\_\_\_. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 41. Disponível em: <[www.scielo.br](http://www.scielo.br)>. Acesso em: 20 ago. 2010.

ANSELMO, Jefferson Leandro. **Gerenciamento de projetos em negócios baseados em projetos**: uma proposta integrada das dimensões operacional, organizacional e estratégica. 2009. 419 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2009. Disponível em: <[www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde.../jefferson\\_anselmo.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde.../jefferson_anselmo.pdf)>. Acesso em: 6 ago. 2010.

AVELLAR, Hélio de Alcântara. **História administrativa e econômica do Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: FENAME, 1976.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa/Portugal: Edições 70, LDA, 2004.

BAER, Werner. **A Economia brasileira**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2002.

BERGOLI, Enio. **Gerenciamento de projetos aproxima setor público e privado**. 2009. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/noticias/597377/gerenciamento-de-projetos-aproxima-setores-publico-e-privado>>. Acesso em: 9 fev. 2010.

BERGOLI, Enio; JANNUZI, Henrique Blauth. Pró gestão: programa de gerenciamento intensivo de projetos do Governo do Espírito Santo. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília (DF). **Anais...** Brasília: Consad, 2009. Disponível em: <[http://www.scp.rs.gov.br/conteudo\\_puro.asp?cod\\_menu\\_pai=&cod\\_tipo](http://www.scp.rs.gov.br/conteudo_puro.asp?cod_menu_pai=&cod_tipo)>. Acesso em: 26 mar. 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2002.

\_\_\_\_\_. **Diário Oficial [do] Estado do Espírito Santo**. Disponível em: <<http://www.dio.es.gov.br>>. Acesso em: 13 mar. 2010.

\_\_\_\_\_. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 13 mar. 2010.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999. p. 241.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria Cunill. Entre o Estado e o mercado: o público não-estatal. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **O Público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: FGV, 1999. p. 15-48.

CAMARGOS, Marcos Antônio de. Reflexões sobre o cenário econômico brasileiro na década de 90. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, 2002, Curitiba (PR). **Anais...** Curitiba: ABEPRO, 2002.

CASELLA, Daniel Marcelo Alves. **Administração pública**. 2008. Disponível em: <<http://www.webartigos.com>>. Acesso em: 26 ago. 2010.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2002.

CLEMENTE, Ademir; LEITE, José Geraldo Maderna. Avaliação de projetos públicos. In: CLEMENTE, Ademir (org.). **Projetos empresariais e públicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CLEMENTE, Ademir; FERNANDES, Elton. Planejamento e projetos. In: CLEMENTE, Ademir (org.). **Projetos empresariais e públicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CLEMENTE, Ademir; WEKERLIN, Jorge Eduardo. O Lado humano dos projetos. In: CLEMENTE, Ademir (org.). **Projetos empresariais e públicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DI GIACOMO, Waldemar Álvaro. O New public management no Canadá e a gestão pública contemporânea. **Revista Interfaces Brasil/Canadá**. Disponível em: <[www.revistabecan.com.br/arquivos/1157647344.pdf](http://www.revistabecan.com.br/arquivos/1157647344.pdf)>. Acesso em: 22 ago. 2010.

\_\_\_\_\_. Temáticas em T&D nas escolas nacionais de administração pública e o new public management. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios - eGesta**, v. 5, n. 1, p. 1-46, jan./mar. 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DROPA, Romualdo Flávio. Reforma do Estado: perspectiva para um novo Brasil. **Monografias Jurídicas**, 2001. Disponível em: <[www.dropius.sites.uol.com.br/eburocratico.htm](http://www.dropius.sites.uol.com.br/eburocratico.htm)>. Acesso em: 14 mar. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HARISON, Lawrence; HUNTINGON, Samuel. **A Cultura importa**. Rio de Janeiro: Record, 2002. p. 30-36.

HOOD, Christopher. **The Art of the state**: culture, rhetoric, and public management. New York: Oxford University Press Inc., 1998.

JANNUZZI, Henrique Blauth; SOUZA NETO, Octaciano G. de. Gerenciamento de projetos na administração pública: caso de sucesso do Governo do Estado do Espírito Santo. **Revista Mundo PM – Project Management**. Curitiba (PR), ano 3, n. 18, dez. 2007/jan.2008.

JANNUZZI, Henrique Blauth; SANTOS, Luiz Augusto dos. PMISP: projeto público, eficiência privada. **Revista B2B Magazine**. São Paulo, 2008. Disponível em: <www.b2bmagazine.com.br>. Acesso em: 2 fev. 2010.

KETTL, Donald F. A Revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999. p. 75-121.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LE MOS, Carolina Siqueira; FERREIRA, Caio M. Marini. A Estrutura narrativa de Michael Barzelay aplicada à reforma gerencial no Brasil: um estudo de caso. In: Encontro de Administração Pública e Governança (ENAPG), 32., 2008, Salvador (BA). **Anais...** Salvador: ANPAD, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/publicacoes.php>>. Acesso em: 10 jun. 2010.

MAFRA FILHO, Francisco de Salles Almeida. Poderes da administração: hierárquico, disciplinar, regulamentar, e de polícia. Poder de polícia: conceito. Polícia judiciária e polícia administrativa. **Âmbito Jurídico**, 20, 28 fev. 2005. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=803](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=803)>. Acesso em: 08 ago. 2010.

MARTINS, Humberto Falcão. Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista Eletrônica Sobre a Reforma do Estado - RERE**, Salvador, n. 6, 2006. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em: 12 de fev. de 2010.

MATTAR NETO, João Augusto. **Metodologia científica na era da informática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MEREDITH, Jack R.; MANTEL JUNIOR, Samuel J. Projetos em organizações contemporâneas. In:\_\_\_\_\_. **Administração de projetos**: uma abordagem gerencial. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

MOORE, Mark H. Criando valor público: gestão estratégica no governo. In:\_\_\_\_\_. **Mobilizando apoio, legitimidade e co-produção**: as funções do gerenciamento político. Rio de Janeiro: Uniletras, 2002.

NASSAR, Paulo. História e cultura organizacional. **Revista Comunicação Empresarial**, n. 36, 2000.

NODARI, Luciana Davi Traverso et al. A Abordagem das competências como instrumento de apoio à tomada de decisão: o caso da secretaria de desenvolvimento regional de Joaçaba (SC). In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 26., 2007, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ORENSTEIN, Luiz; SOCHACZEWSKI, Antonio Cláudio. Democracia com desenvolvimento: 1956-1961. In: ABREU, Marcelo de Paiva (Org.). **A Ordem do progresso**: cem anos de política econômica republicana, 1889-1989. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

ÓSORIO, Fábio Medina. Novos rumos da gestão pública brasileira: dificuldades teóricas ou operacionais? **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE**, Salvador, n. 1, 2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em: 10 fev. 2010.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PETERS, Guy B. Os Dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 59, n. 3, p. 289-307, jul./set. 2008. Disponível em: <[www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)>. Acesso em: 10 jun. 2010.

PMBOK. PMI. Project Management Institute. **Project Management Body of Knowledge**. 3. ed. 2004.

PORTAL do Governo do Estado do Espírito Santo. c2010. Disponível em: <<http://www.es.gov.br/site/home/index.aspx>>. Acesso em: 19 set. 2010

PORTAL do Governo de Minas Gerais. c2010. Disponível em: <<http://www.mg.gov.br/governomg/ecp/comunidade.do?app=governomg>>. Acesso em: 19 set. 2010.

PUGHT, Derek S.; HICKSON, David J. **Os Teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p. 199.

RABELLO, Wagner. **Estruturação da máquina administrativa no Brasil desde 1930**: dimensões estruturais e culturais. 2007. Disponível em: <[http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/toq6\\_wagner.pdf](http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/toq6_wagner.pdf)>. Acesso em: 17 ago. 2010.

REZENDE, Flávio da Cunha. **Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática Brasileira**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttex&pid=s1517-45222009000100014](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttex&pid=s1517-45222009000100014)>. Acesso em: 9 jun. 2010.

SALERNO, Mario Sergio. **Projeto de organizações integradas e flexíveis**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 31.

SCHIER, Adriana da Costa Ricardo. Da Administração pública burocrática à gerencial. A Influência de Max Weber. **Revista Crítica Jurídica**, n. 24, 2005. Disponível em: <[www.juridicas.unam.mx](http://www.juridicas.unam.mx)>. Acesso em: 11 fev. 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, mar.-apr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 4 mar. 2010.

SPENCE, Michael. Job market signaling. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 87, n. 3, p. 355-374, ago. 1973. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1882010>>. Acesso em: 25 fev. 2010.

VALLE, André Bittencourt et al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZOGHBI, Joseane de Fátima Geraldo; MARTINS, Juliana Emanuele Prado. Gestão do conhecimento e da informação em ambientes com elevado turnover na alta chefia: um estudo de caso em projetos de governo. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília (DF). **Anais...** Brasília: Consad, 2009. Disponível em: <[http://www.scp.rs.gov.br/conteudo\\_puro.asp?cod\\_menu\\_pai=&cod\\_tipo](http://www.scp.rs.gov.br/conteudo_puro.asp?cod_menu_pai=&cod_tipo)>. Acesso em: 26 mar. 2010.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Entrevistado:

Data:

**Questão 1** – Qual o objetivo da implantação do Escritório de Projetos?

**Questão 2** – Como foi determinado a implementação da Segep, em vista de que ela nasceu do Escritório de Projetos?

**Questão 3** – Qual a sua função na Segep (ou Pró Gestão)?

**Questão 4** – Há quanto tempo está ou esteve nessa função?

**Questão 5** – Qual a sua avaliação da criação dessa secretaria de gerenciamento?

**Questão 6** – Quais os maiores obstáculos encontrados na Segep?

**Questão 7** – E os melhores resultados obtidos pela Segep a frente do gerenciamento de projetos de obras e serviços do Estado?

**Questão 8** – Qual representação existe dos servidores na decisão final e participação da escolha do projeto?

**Questão 9** – Qual o critério para contratação dos gestores atuantes na Segep?

**Questão 10** – Em sua opinião, com a mudança de governo haverá continuidade na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) e do Pró Gestão?

## APÊNDICE B – ENTREVISTAS REALIZADAS

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nº. 1

Data: 29 de Junho de 2010

#### **1 – Qual o objetivo da implantação do Escritório de Projetos?**

Foi organizar, planejar e estruturar os principais projetos do governo de modo a conseguir cumprir os compromissos do governo em termo de custo, prazo e qualidade das obras, de projeto gerenciados por esse escritório.

#### **2 – Como foi determinado a implementação da Segep, em vista de que ela nasceu do Escritório de Projetos?**

Bem, eu estava no momento da criação do Escritório de Projetos, sendo que foi implantado para acompanhar os principais projetos. Logo, começou a surtir efeito, a dar resultado e, os projetos foram entregues num prazo mais curto. Os custos dos projetos foram percebidos que estavam adequados e sendo mantidos com qualidade nas obras. Em virtude dessa organização, os problemas decorrentes das obras e dos projetos eram identificados rapidamente e, com isso, facilitava a superação. O resultado de um bom planejamento, deste Escritório de Projeto, animou o governador junto com o vice-governador, a criarem uma secretaria de projetos. Aumentando assim, o nível de responsabilidade e comprometimento da equipe do Escritório de Projetos, assim foi criada a Segep, em abril de 2008, em substituição ao escritório.

#### **3 – Qual a sua função na Segep?**

A minha função é gerente de gestão estratégico. Coordeno a equipe de gestores em vista da grande quantidade de projetos e obras. Fico interagindo com todos os gestores desses projetos.

#### **4 – Há quanto tempo está ou esteve nessa função?**

Há três anos, desde implantação do Escritório de Projetos, que depois se transformou em secretaria, a Segep.

#### **5 – Qual a sua avaliação da criação dessa secretaria de gerenciamento?**

A minha avaliação é muito positiva, porque além dela ser pioneira, ainda é a única Secretaria de Gerenciamento de Projetos do Brasil, e, trás um planejamento, uma forma de acompanhar os projetos, obras e serviços, de forma mais próxima com seu executor. Os problemas, que são naturais de projetos e obras são observados e são identificados, rapidamente e consegue resolve-los de forma mais antecipada. Alguns dados comprovam essa qualidade no gerenciamento e na execução dos projetos.

Os projetos que estão na carteira do Pró Gestão, que é um programa de gerenciamento de projetos dos governos, são executados cerca de 60% mais rápidos do que os projetos que não estão na carteira do Pró Gestão, então na minha avaliação são bem positivos.

A Segep é pioneira no âmbito nacional No Brasil, não tem um Estado da Federação com uma estrutura desse porte, com uma Secretaria de Estado de Gerenciamento de Projetos. Tem iniciativas parecidas, com secretarias parecidas, como por exemplo, Secretaria da Educação (Sedu), Secretaria de Planejamento (SEP), mas como Secretaria de Governo (SEG) não existe como a do Espírito Santo.

## **6 – Quais os maiores obstáculos encontrados na Segep?**

O primeiro obstáculo foi em 2007. A ausência da cultura de gerenciamento de projetos por parte dos órgãos e dos servidores estaduais, que não tinham esse conhecimento, esse linguajar, e nem uma padronização desse gerenciamento. O segundo obstáculo foi no dia a dia das secretarias, muitas tarefas a cumprir, a rotina das secretarias era corriqueira e não permitia que os secretários e os gerentes de projetos dessem atenção devida para essa metodologia. Com o passar do tempo esses obstáculos foram sendo superados, com capacitação e com conhecimento, uma vez que essa iniciativa era importante e daria resultado a curto e médio prazo.

Esses obstáculos foram superados num tempo curto, pelo fator determinante do apoio do governador e do vice-governador, que abraçaram a iniciativa e deixaram claro o recado para todos os secretários de estado, que ela era para valer. O apoio deles foi sem dúvida, fator determinante de sucesso, para essa iniciativa.

## **7 – E os melhores resultados obtidos pela Segep a frente do gerenciamento de projetos de obras e serviços do Estado?**

Temos alguns resultados pontuais em algumas obras. Posso citar a construção de um presídio em Cachoeiro de Itapemirim, em nove meses, que normalmente leva dois anos para executar. Conseguimos desocupar o presídio, demolir e construir um novo, em nove meses.

Alguns resultados em instituições meio, por exemplo, na PGE, e no lema, os processos, pareceres jurídicos e ambientais, tiveram um ganho expressivo nos seus pareceres, aceleraram os processos burocráticos. Outro resultado citado anteriormente é que em média os projetos executados nessa iniciativa do Pró Gestão, são executados cerca de 60% mais rápido, do que os projetos que não estão na carteira de projetos, do Pró Gestão.

O monitoramento intensivo facilita essa execução. Outro resultado intrínseco ao gerenciamento que eu posso destacar é a difusão dessa metodologia, a outros municípios capixabas. Hoje doze municípios capixabas adotaram a metodologia de gerenciamento de projetos, nas suas prefeituras. No âmbito estadual, cerca de dez secretarias também adotaram essa metodologia ou parte dessa metodologia para gerenciar seus projetos. No governo do Uruguai replicou a mesma prática, como uma ferramenta de acompanhamento do plano de governo do presidente eleito recentemente.

## **8 – Qual representação existe dos servidores na decisão final e participação da escolha do projeto?**

Os servidores que atuam na Segep, implantam os elementos técnicos para a escolha do projeto, como a viabilização econômica, financeira, risco de implementação e prazo de execução. A decisão final é feita pelos gestores principais do governo, que são os secretários, vice-governador e governador. A nossa parte é de levantar elementos técnicos para a escolha dos projetos.

### **9 – Qual o critério para contratação dos gestores atuantes na Segep?**

Alguns critérios para atuar na secretaria é ter um *Master of Business Administration* (MBA) em gerenciamento de projetos. Essa é uma premissa básica para acompanhar os projetos, ter *Master of Business Administration* (MBA) ou estar em curso.

Essa especialização no início da implantação da secretaria, não foi um obstáculo, porque buscamos no mercado privado pessoas que tinham o MBA concluído ou finalizando. Depois foi disseminado, iniciando uma turma exclusiva para o governo do Estado, de MBA em gerenciamento de projetos da Fundação Getulio Vargas (FGV) e MMurad, para 45 servidores públicos e essa turma concluiu o curso em Junho de 2009. E agora em Junho de 2010, outra turma com quarenta e oito servidores públicos está se especializando neste curso.

### **10 – Em sua opinião, com a mudança de governo haverá continuidade na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) e do Pró Gestão?**

Se tiver oportunidade, apresentaremos essa iniciativa ao novo governo. Acredito que esse projeto será mantido. Em vista dos resultados obtidos pela secretaria a iniciativa e a metodologia não acabam.

A Segep está encerrando um ciclo de conquistas e de avanços na sua metodologia. Em três anos de iniciativa, segue o quarto ano. Segundo as pesquisas, a maturidade dos Escritórios de Projetos e secretarias de gerenciamento de projetos, está acima do nível nacional, em administração pública. Buscamos avançar para aprimorar o gerenciamento de projetos do Estado.

Trabalhamos com a continuidade, por isso fizemos um planejamento estratégico no início do ano, e, as obras estão estruturadas para o próximo governo. A partir de outubro com o novo governador eleito, iremos expor essa iniciativa, porem ficará a cargo do novo governador, decidir ou não, pela continuidade.

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**Nº. 2**

**Data: 01 de Julho de 2010**

### **1 – Qual o objetivo da implantação do Escritório de Projetos?**

Quando o governo do estado retornou os investimentos de forma ostensiva, percebeu um descompasso entre o quê o governo queria fazer e o andamento dos projetos. Os atrasos por causa da burocracia, os problemas na demora das licitações e na própria execução. Neste momento, iniciou um acompanhamento

intensivo, com a criação do Escritório de Projetos, que passou a monitorar inicialmente, os 20 maiores investimentos do Estado de forma mais próxima, acompanhando no dia-a-dia as obras e serviços; o que gerou bons resultados, dentro das secretarias de governo. Os processos passaram a se tornar mais célere e com o acompanhamento intensivo do pessoal do Escritório de Projetos. Claro, tudo começa bem e depois há uma acomodação da atividade, foi quando cresceram os volumes de projetos e também de monitoramento. A própria estrutura da Segep começou a crescer. E depois, até estrategicamente, para ela ter mais força junto com as outras secretarias nessa interface, o governador transformou o Escritório de Projetos em secretaria. Lembro-me exatamente de todo processo evolutivo.

## **2 – Como foi determinado a implementação da Segep, em vista de que ela nasceu do Escritório de Projetos?**

No Escritório de Projetos havia o chefe e esse cobrava processos a um secretário de estado e isso criava dificuldade, até no relacionamento. Os secretários de Estado sentiam desconforto, mal estar, porque um chefe de escritório estava cobrando-os, em busca de maior envolvimento nos projetos. Uma questão hierárquica. Essa dificuldade levou a dar um *status* de secretaria ao Escritório de Projetos. O secretário passa a se relacionar diretamente na mesma hierarquia, e também no relacionamento com o vice-governador que sempre esteve muito ligado ao Escritório de Projetos, às secretarias, e ao próprio governador.

O Escritório de Projetos estava na sua criação, no âmbito da vice-governadoria, totalmente subordinada a vice-governadoria. Quando virou secretaria, transformou-se em uma secretaria especial, ligada diretamente ao governador.

Essa secretaria vai até o final do ano agora. Normalmente a secretaria Extraordinária termina junto com o mandato do governante. Eu acho que a experiência foi boa.

Quando se transformou em secretaria, outros estados se interessaram pelo assunto, foi um dos *cases* que o Estado pode divulgar. Nacionalmente e internacional, porque o Uruguai desenvolveu um projeto semelhante lá. A partir do modelo da Secretaria de Gerenciamento do Espírito Santo, prefeituras municipais também se interessaram pelo modelo. Demonstra que o gerenciamento de projetos está na vida atualmente das organizações.

Essa iniciativa de sucesso do setor privado veio para o governo do Estado do Espírito Santo, que aproveitou a experiência de Minas Gerais, aperfeiçoando o processo e, replicou o modelo. O Estado passou a formar gestores de projetos. O Estado contratou uma turma fechada com a Fundação Getulio Vargas (FGV). Foram quarenta alunos inicialmente, que fizeram o curso de MBA em gerenciamento de projetos. Eu mesmo fui contemplado com o curso. Agora está na segunda turma. A cultura do gerenciamento é importante porque o Estado se aproxima da execução das obras, como faz a iniciativa privada. Um projeto tem começo, meio e fim. Respeitando, principalmente prazo, valor, tempo previsto. Importante também manter o custo dentro do planejamento. Anteriormente, se sabia o início de uma obra, mas não tinham ideia de quando terminaria. Não havia muito cuidado em saber por que a obra não estava desenvolvendo, dentro do prazo, tampouco, por que o projeto mudava tanto, ao longo da execução. O conceito de gerenciamento de projetos é exatamente que se planeje, se execute bem e termine dentro do seu planejamento.

### **3 – Qual a sua função na Segep?**

Eu cheguei a atuar um tempo como gerente de um projeto específico, dentro dos 20 projetos iniciais, que era um projeto de Mobilidade Urbana.

Depois se desmembrou em outros projetos, mas no início fui gerente desse projeto, Logo após, em função das minhas atribuições de subsecretário, me delegaram praticamente, boa parte das atividades administrativas do dia-a-dia da secretaria, fator que impedia que eu continuasse como gerente de projeto.

Nós passamos isso para colegas da própria secretaria, porque havia uma carência cultural sobre gerenciamento de projetos. E continuei como subsecretário, mas com a obrigação de estar acompanhando o andamento das obras, por meio de acesso ao sistema, ao Pró Gestão, eu consigo saber o estágio e o detalhamento das obras da secretaria sob nossa responsabilidade.

### **4 – Há quanto tempo está ou esteve nessa função?**

Acompanhando desde o início. Praticamente desde o lançamento do Pró Gestão e do Escritório de Gerenciamento de Projetos.

A Secretaria de Transportes e Obras Públicas (Setop) foi sempre a secretaria com maior interface, porque ela absorve as obras do DER e as suas próprias obras, concentrando o maior volume de investimento do Estado.

Desde o primeiro momento, na concepção inicial da ideia, eu comecei a participar, eu acompanhei quando nasceu ainda, com o primeiro gerente do Escritório de Projetos. Quando o primeiro grupo de gestores foi selecionado, me tornei um dos gerentes de projeto e, de uma maneira geral, eu acompanho o projeto o tempo todo.

### **5 – Qual a sua avaliação da criação dessa secretaria de gerenciamento?**

A Segep foi estruturada e, junto veio um *software* de gerenciamento de projetos que é o Pró Gestão, que tem níveis de acesso, que permitem ao governo ter conhecimento do andamento de cada projeto.

Acessando o sistema, ao Pró Gestão, eu consigo saber como anda, e, o detalhamento das obras da secretaria sob nossa responsabilidade. Possibilitou uma visão geral do que estão acontecendo nas outras secretarias.

Isso tudo através do *software* do Pró Gestão. Esse *software* que está disponível webmail, fechado, a gente acessa por senha, então há um controle de quem acessou, há um controle de quem pode atualizar, mexer ou não mexer nas informações.

Isso também é uma ferramenta de gestão, atrelada a Segep. E é esse projeto de gerenciamento intensivo dos investimentos do Estado.

Achei fundamental, a implementação da Segep, dentro do que o Estado propôs como meta, para trabalhar com planejamento.

Eu acho que a Segep veio ocupar um espaço importante. Uma lacuna. Isso não existia. Não tínhamos uma secretaria que fizesse o papel de monitorar, o que estava sendo feito, e dar uma visão geral para todos os secretários. Porque o secretário sabia muito o quê sua secretaria estava fazendo. Cada secretário sabia que ele estava cuidando de hospital ou outra obra e serviço, mas não tinha uma visão geral, do todo.

A Secretaria de Gerenciamento de Projetos, ela detém esse conhecimento todo. Para o governador e para o vice-governador é uma ferramenta indispensável. Eles

não precisam ficar telefonando para os secretários, para ter visão do que acontece. A Secretaria de Gerenciamento de Projetos (Segep) proporciona ao governador e aos secretários, normalmente eu tenho visto nas apresentações, de uma forma globalizada, e todos ficam cientes sabendo do que ocorre. Todos os atores passaram a ter acesso à informação. A informação passou a fluir basicamente por um canal que atinge todos interessados. A própria administração pública, começa a ser enxergada diferentemente. Quem está no gerenciamento de projetos, sente quando o projeto está atrasado. E aquele projeto pode demandar menos recurso do que o previsto, e outro projeto, que está adiantado, precisarão de maior recurso. A Segep tem essa visão global, ajuda na parte orçamentária, ajuda na interface, resolve problemas de licenciamento, de melhoria dos projetos. Eu acho que é uma ferramenta que não deveria ser desprezada para o futuro da administração pública.

## **6 – Quais os maiores obstáculos encontrados na Segep?**

Eu acho que os primeiros obstáculos que surgiram foi à dificuldade dos secretários se sentirem monitorados. Cada secretário estava ali na sua caixinha, no seu dia a dia, na sua rotina, e de repente uma pessoa que não era da estrutura dele, que não era o governador, que não era o vice-governador, começa a interferir no processo dele, querendo saber por que aquela obra está parada, por que aquele investimento não saiu, por que aquela licitação não teve sucesso. Isso causou incomodo, desconforto interno. Veio a dificuldade e também veio a facilidade. E foi o quê? Vamos dar poder a essa instituição. Essa instituição transforma em Secretaria de Gerenciamento de Projetos, quer dizer, deixou de ser uma entidade cobradora, e passou a participar da estrutura do Estado.

Os próprios secretários, eles começaram a perceber, que aquela secretaria não está ali somente para cobrar, mas para ajudar. Ela passa a ter *status* de secretaria. Os secretários se sentiram confortáveis.

O papel dos secretários que estiveram a frente da Segep teve um papel fundamental de articulador, respeitado pelos outros, e agora, o atual secretário, promove a continuidade.

Acho que é uma estrutura que tem a se manter no próximo governo.

## **7 – E os melhores resultados obtidos pela Segep a frente do gerenciamento de projetos de obras e serviços do Estado?**

Na realidade essa mudança conceitual é um processo. Não é algo que publica um decreto e cria uma Secretaria Extraordinária e tudo acontece. Não, é um processo, e todos começam a perceber a importância deste ato.

Na busca de melhoria dos processos, hoje com certeza, o Estado tem consciência do que precisa melhorar. Seus projetos são planejados, antes de iniciar a obra e antes de promover a licitação. Hoje se faz um planejamento, melhorando a qualidade dos projetos. Faz-se algo válido. Antes ia-se direto para a execução da obra, licitava-se e, depois é que se tentava resolver os problemas. Temos ainda resistência. Há instituições dentro do Estado, que enxergam a interferência, que não gostam dessa gestão, acham que atrapalha. Há estruturas que enxerga isso como entrave.

Acham que a Segep veio para atrapalhar, quando na realidade existe um papel de harmonia, que essa secretaria executa nos projetos.

Outra consequência foi o nível de investimento do Estado, que cresceu, e realizaram

devido à melhoria do desempenho das secretarias.

Posso dizer dos dois lados: como técnico, trabalhando dentro do projeto, eu sinto que somos mais ouvidos e mais atuantes. E como subsecretário, olhando pelo lado administrativo, o ganho de qualidade foi sensível, em função dessa metodologia.

### **8 – Qual representação existe dos servidores na decisão final e participação da escolha do projeto?**

Acho que o técnico passou a ser mais ouvido, dentro do governo, porque antes, a decisão era somente do dirigente, do secretário, do governador. Eles tinham o poder de decidir. Decidia fazer uma obra, e pronto!

Com o gerenciamento de projetos, imprimiu uma democratização da informação. O técnico passou a ser ouvido. Passaram a conversar mais, a se manifestar mais, e, os projetos ficaram consistentes e democratizou a sua execução. Tornou-se uma decisão técnica-política.

A decisão final ficou a cargo do secretário, mas ele se viu obrigado a ouvir mais a equipe técnica. A Segep faz uma reunião para tratar um projeto e envolve todos os secretários. Por exemplo, uma obra da Secretaria de Transportes e Obras (Setop), envolve o Departamento de Estradas e Rodagem do Estado do Espírito Santo (DER), o Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (Iema), porque precisa do licenciamento, e outra secretaria que pode ter outra interface com aquele projeto, como a Secretaria de Ação Social, já que é preciso desapropriar o imóvel. Conseguimos um diálogo maior dentro do governo. O próprio secretário da pasta se sente pressionado a dialogar com todos, que estão abaixo na hierarquia. E a ouvir mais, e a decidir menos.

Contudo, passa a ser confortável ouvir mais, porque ganha respaldo técnico, para decidir, e, o técnico, passa a ser importante, tendo poder de voz dentro da administração pública.

### **9 – Qual o critério para contratação dos gestores atuantes na Segep?**

A contratação inicial dos gestores, o primeiro grupo deles, foram escolhidos dentro das Universidades, que tinham o curso de gerenciamento de projetos. Na época, o vice-governador delegou totalmente essa questão para o âmbito técnico. Não houve nenhuma interferência política. Então o primeiro coordenador do Escritório de Projetos procurou as Instituições de Ensino, que tinham cursos de formação nessa área. E a própria instituição de ensino indicava os alunos, que tinham terminado o curso. Assim, no início os gestores não vieram da empresa privada, e sim, da academia.

Esse grupo de gestores era dez, foram de imediato para a Segep. Cada secretário procurou identificar um gerente, dentro de um critério de projeto, mais ou menos técnico. Mas, os servidores que trabalhavam no Estado, não tinham um conceito, desta maneira veio o segundo passo, que foi qualificá-los, formando a primeira turma de gerenciamento de projetos. Começamos o curso com 40 servidores, e, terminamos em 34, se não me engano.

Esses gestores estão dentro de uma estrutura do Estado, e se sentiram valorizados. Houve uma segunda turma, provavelmente será uma educação continuada, de capacitação, dentro do Estado. Por isso eu acho que esse conceito não sai, pode mudar a estrutura da Segep, ela não ser mais Extraordinária, mas seguramente será uma unidade dentro de outra secretaria, com importância como a própria Segep.

**10 – Em sua opinião, com a mudança de governo haverá continuidade na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) e do Pró Gestão?**

O Programa seguramente terá continuidade. Quanto a mudança da secretaria será uma decisão do futuro governador.

Não sabemos, mas tenho certeza que a secretaria se extingue em 31 de dezembro, automaticamente. Sendo que poderá ser recriada, no ano que vem. Em minha opinião o novo governador, vai recriar a secretaria. Não fará uma nova secretaria, mas transfere os servidores e a metodologia de trabalho para a Secretaria de Planejamento, que tem a visão desse conceito de gerenciamento de projetos.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**Nº. 3**

**Data: 05 de Julho de 2010**

**1 – Qual o objetivo da implantação do Escritório de Projetos?**

Inicialmente o objetivo era criar uma unidade, que conseguisse monitorar a execução dos projetos do governo, previsto no planejamento estratégico do Estado. Uma unidade onde centralizasse as informações e conseguisse viabilizar a tomada de decisão, saindo da inércia. E movimentar a execução desses projetos.

**2 – Como foi determinado a implementação da Segep, em vista de que ela nasceu do Escritório de Projetos?**

O governo entendeu que o trabalho do monitoramento estava sendo de grande auxílio na execução dos projetos. Então, dá uma condição de secretaria, dando uma importância nesse serviço de monitoramento, porque embora a Segep tenha apresentado uma melhoria de desempenho, havia outros projetos, que não estavam sendo monitorados. Ou projetos, que estavam sendo monitorados com certa dificuldade. O Escritório de Projetos se tornou uma secretaria, porque teria um secretário disponível 24 horas para resolver os problemas dos projetos, que são considerados estruturantes, para o crescimento do Estado. O que facilitaria o monitoramento e daria mais importância a esse trabalho.

**3 – Qual a sua função na Segep?**

Era gestora de projetos.

Fazíamos o seguinte: auxiliávamos o gerente de projeto a executar as principais atividades do projeto, mas não como uma equipe, mas como se fosse um Secretário-despachante. Tínhamos o compromisso de manter a metodologia, reuniões semanais, acompanhamento do sistema, compromisso com a qualidade da informação e em busca de problemas que pudessem estar ocorrendo na execução dos projetos.

Então, auxiliávamos o gerente do projeto, principalmente com suporte metodológico, e com o cumprimento da metodologia do trabalho.

#### **4 – Há quanto tempo está ou esteve nessa função?**

Eu fiquei como gestora de projetos quase três anos. Entrei em abril de 2007 e em fevereiro de 2010, eu vim para a Secretaria de Transportes e Obras Públicas (Setop). Eu fui analista ou gestora de projetos, que é a mesma coisa, durante três anos.

#### **5 – Qual a sua avaliação da criação dessa secretaria de gerenciamento?**

Achei que foi muito bom isso ter acontecido, porque deu uma importância ao trabalho, facilitou para os gestores dos projetos e do gerente do projeto, também. Porque o gerente tratava com o secretário do Estado, aquele problema que estivesse tendo com o projeto dele. Então ficou um pouco melhor. A Segep elaborou uma pesquisa sobre execução financeira, e os dados mostrou que os projetos monitorados na carteira do Pró Gestão, executaram em 2009, 41% a mais do que os outros projetos, que não estavam sendo monitorados. Não sei dizer se houve redução de custo, mas houve aumento na execução, porque o governo mede muito o trabalho pela aplicação do dinheiro.

Nós gastamos um bilhão, investimos um bilhão. Podemos dizer que os projetos da carteira (do Pró Gestão) executam melhor financeiramente, do que os demais projetos.

#### **6 – Quais os maiores obstáculos encontrados na Segep?**

Tem a questão tempo, porque a equipe precisa ser bem relacionada, para conseguir auxiliar o projeto. Todavia, o principal é a postura dos servidores, que às vezes não querem dar a informação, retêm a informação, não querem reportar os problemas. Pensam que se eu contar para você, que estou com um problema, pode parecer que eu não sou capaz de resolver esse problema. As pessoas têm uma cultura, e isso é prejudicial, porque os problemas poderiam ser tratados na fase embrionária, mas infelizmente se tornam grandes, causando uma deseconomia (sic), gastando mais. Essa questão dos problemas serem reportados tardiamente é um obstáculo de grande impacto. Existe também, a condição de Extraordinária, porque não temos a garantia que a metodologia permanece, já que o próximo governo pode ter outro modelo de gerenciamento.

Não tínhamos o hábito de fazer a gestão do conhecimento, transformar em documentação, divulgar essas coisas. Hoje melhorou, porque dentro do Siges (*software*) temos os documentos dos projetos, temos o escopo dos projetos estruturados, desta forma o sistema mostra todo o projeto, o que aconteceu, minimamente ela tem o caminho, um guia. Mas se o próximo governo decidir que não vai aproveitar essas informações que existe, essa metodologia toda de trabalho, acaba, esse conhecimento explícito que nós temos, não vai servir para nada. Precisa ter o apoio do governo, dizendo que nós vamos manter a nossa metodologia de trabalho.

O Pró Gestão só detém essas informações, se permanecer com o programa. Se o próximo novo governo disser que não quer mais a Segep, dissolvem todos os cargos, o sistema simplesmente ficará parado, num banco de dados, sem ninguém

acessar.

Temos a informação, mas precisa-se de servidores com capacitação para trabalhar com aqueles dados, fazê-los evoluir; precisamos ter o gerente do projeto e ter a metodologia funcionando. Ou seja, os gestores se reunindo, se esforçando, consultando o sistema, produzindo dados para tomada de decisões do governo.

O caminho da tomada de decisão começa pelos dados, nada mais.

O gerente alimenta o sistema com os dados; o gestor analisa os dados; e, juntos discutem os problemas, que em seguida são encaminhados aos secretários, que dá tratamento aos dados; e, por fim, apresenta-os ao governador, ao vice-governador, ou a outros secretários. O Siges é o caminho, uma estrada onde o escopo dos projetos é armazenado. Se o próximo governo destituir a secretaria, destituir os gerentes, destituir os gestores dos projetos e não utilizar o Siges, as informações ficam obsoletas, não valerá nada mais.

Na criação do Escritório de Projetos tinha outro problema, a informação não era centralizada. Se você quisesse saber dos investimentos do Estado, ninguém saberia. Até mesmo a Secretaria de Planejamento (SEP), que faz o planejamento de ordem financeira.

A criação do Escritório de Projeto melhorou muito a situação, porque as informações ficavam centralizadas neste setor do governo. A equipe buscava as informações e consolidava. A Segep continuou o trabalho do Escritório de Projetos, aperfeiçoando o tratamento dos dados dos projetos estaduais, tornando-se o centro nervoso, com a centralização das informações, pois a Segep tem uma gestão oficial dos projetos. Nós gerenciamos desta forma, hoje temos uma padronização que facilita muito a comunicação.

## **7 – E os melhores resultados obtidos pela Segep a frente do gerenciamento de projetos de obras e serviços do Estado?**

A pergunta completa um pouco a questão anterior. A informação centralizada ajuda muito; nós temos conseguido resolver os problemas de forma rápida, uma vez que a avaliação de um projeto ficou melhor. Por exemplo, um grande problema em 2007, era a quantidade de desapropriação que tínhamos que fazer para executar as obras de estradas.

As obras estavam parando, porque as desapropriações não aconteciam no prazo devido. Quando iniciou a gestão centralizada das informações, vimos a dimensão dos nossos problemas. Desta forma, trata no atacado, ao invés de tratar no varejo. Se vamos construir uma estrada, já sabemos que primeiro temos que desapropriar. Temos tratado sobre as questões de postes aqui na secretaria, porque o governo é replicado. Hoje a Setop tem uma unidade de gerenciamento de projetos da mesma forma a Secretaria de Educação e a Secretaria de Saúde. Tudo fruto do trabalho da Segep. Já que não podemos gerenciar todos os projetos do Estado, montaram outros Escritórios de Projetos nas secretarias, onde vai ser feito o trabalho. Começam a tratar os problemas internos também no atacado, para resolvê-los de uma vez, ao invés de tomar medidas paliativas. Assim, conseguimos pensar estrategicamente.

## **8 – Qual representação existe dos servidores na decisão final e participação da escolha do projeto?**

Nós temos dois tipos de projetos.

Aquele que o governador pede para fazer e aquele projeto que o técnico sugere ao secretário encaminhar ao governador.

Quando é um projeto do governador ou do vice-governador, eles enxergam a necessidade e solicitam a execução. E indicam alguém para monitorar o projeto. Esse gestor irá buscar informações para conceber um projeto. Às vezes o governador está pensando: “eu preciso resolver o problema do Aterro Sanitário”, por exemplo. Ele sabe que é um problema que precisa ser resolvido, mas como fazer, nem sempre ele sabe. O técnico, o servidor, busca informação e propõe o projeto. Essa proposta será discutida até ser aprovada.

Nos outros casos o técnico já sabe qual é o projeto e propõe. Nós gestores procuramos no sistema e mostramos ao secretário o escopo do projeto. Nesta fase o secretário já tem o conhecimento, e, nós vamos fazer essa parte. No entanto, o secretário pode dizer que não quer que faça o Canal Bigossi. O secretário não dá ordens, mas sugere que faça.

No caso de rodovias, tem-se o Canal Bigossi para fazer, a Saída Sul e o Anel da Rodosol. Três projetos. Os três estão prontos. O gestor do projeto fará o planejamento, dando prioridade o Canal Bigossi, depois o Anel da Rodosol e por último a Saída Sul. Contudo, o secretário pode dizer que a Saída Sul é mais importante.

O secretário tem conhecimento e decide a prioridade.

A decisão final é do secretário, mas quem concebe o projeto é o técnico.

## **9 – Qual o critério para contratação dos gestores atuantes na Segep?**

O perfil que procuramos no mercado é uma pessoa proativa, com curso superior, obviamente; e, com MBA em gerenciamento de projetos, já que é fundamental o conhecimento da nossa metodologia de trabalho. Mas o conhecimento técnico, ele também é aprendido ao longo do tempo, sendo importante a vontade e o comprometimento nas ações desenvolvidas pela Segep. Ter facilidade em relacionar-se, porque nos envolvemos com muitas pessoas, no qual precisamos conversar sempre, resolver problemas, ajudar outras secretarias. E o servidor precisa gostar disso. E o MBA é um fator fundamental, porque temos uma metodologia de gerenciamento de projetos.

## **10 – Em sua opinião, com a mudança de governo haverá continuidade na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) e do Pró-Gestão?**

Eu acredito que sim, porque os resultados têm sido excelentes. Os servidores públicos já estão acostumados com o nível de cobrança, o ritmo que a Segep imprime na execução de projetos, mas eu acho que a Segep tem oportunidade de se tornar algo melhor, que ajude mais ao governador, o que fazer. Hoje o trabalho da Segep é executar o que o governo decidiu.

O governo decidiu que vai fazer a “Alça da terceira ponte”. A Segep começa a trabalhar daí para frente. Acreditamos que existem projetos que a Segep poderá atuar, em vista de que não temos dinheiro para todos os projetos. A Segep poderá propor ao novo governador eleito, no próximo mandato. Acredito que a Segep poderá melhorar a atuação sugerindo os projetos estratégicos.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA****Nº. 4****Data: 07 de Julho de 2010****1 – Qual o objetivo da implantação do Escritório de Projetos?**

O objetivo de um Escritório de Projetos é melhorar a capacidade e execução de projetos de uma instituição ou de uma organização, qualquer que seja ela. No caso do Espírito Santo o objetivo também é esse, melhorar a execução dos projetos. A motivação fundamental para a implantação do Escritório de Projetos foi o plano de desenvolvimento Espírito Santo 2025, lançado em julho de 2006. Definia um conjunto de projetos estruturantes, que eram necessários e foram desenhados para que realizássemos as estratégias e alcançássemos as metas delineadas neste plano. O Estado, naquela época, não dispunha dos mecanismos, das ferramentas, dos instrumentos necessários para implementar os primeiros projetos, com a complexidade da natureza daqueles constantes do Espírito Santo 2025. Em 2007, o governo implanta o Escritório de Projetos e detalham realmente, estrutura aqueles projetos, para que, assim, eles possam ser adequadamente gerenciados e executados.

**2 – Como foi determinado a implementação da Segep, em vista de que ela nasceu do Escritório de Projetos?**

O Escritório de Projetos foi criado em 2007, ligado a vice-governadoria com o desenvolvimento das atividades, tornou-se claro que era preciso ter um grau maior de autonomia e ter um relacionamento mais direto com as secretarias com nível hierárquico semelhante. Já os projetos, na verdade não são projetos da Segep, são projetos da Secretaria de Transportes (Setop), projetos da Secretaria de Saúde (Sesa), da Secretaria da Educação (Sedu) e assim por diante. Que tem um apoio muito forte de gerenciamento da Segep. A criação da Segep permitiu que fosse um dialogo de secretário para secretário, aumentando a capacidade da Segep no apoio dos projetos estaduais.

**3 – Qual a sua função na Segep?**

A minha atual função na Segep é de secretário de Estado, mas a própria implantação do Escritório de Projetos surgiu a partir de uma contratação da Secretaria de Planejamento (SEP), para revisar o planejamento estratégico do governo de 2007 e se envolver com os conjuntos dos projetos estruturantes, desenharem, estruturar primeiro a carteira de projetos. Na época, eu era subsecretário de Planejamento e era responsável pela coordenação e pela execução desses projetos e da implantação do Escritório de Projetos.

**4 – Há quanto tempo está ou esteve nessa função?**

Estou há oito meses como secretário da Segep.

**5 – Qual a sua avaliação da criação dessa secretaria de gerenciamento?**

A Segep trouxe uma contribuição importante para o governo, à medida que ajudou a desenvolver, não só a própria Segep, mas as outras secretarias. Uma forma de gerenciar mais eficaz, mais eficiente com novas ferramentas de gerenciar seus projetos, tornando essa execução, esse gerenciamento, essa execução de projetos mais eficaz, mais rápida, mais adequada com benefícios em última instância a população, que tem resultado mais rápidos de bens, produtos, bens de serviços públicos a sua disposição.

## **6 – Quais os maiores obstáculos encontrados na Segep?**

Na verdade na Segep, nós não encontramos obstáculos. Talvez tenhamos alguns desafios no governo como um todo, não especificamente na Segep, que é vencer uma cultura tradicional, burocrática não orientada para resultados e sim orientada para processo. Todo processo de mudança e em produção de gerenciamento de projetos orientados para resultados no governo, em um processo de mudança, encontra resistências, encontra uma cultura diferente, porque precisa ser mudado, e esse processo é um processo que leva tempo, que precisa de esforço e é um trabalho contínuo.

Internamente na Segep não existem obstáculos, e sim na interação da Segep com outras secretarias. Agora, é claro que existem processos e ferramentas que precisam ser continuamente aprimoradas. Então, precisamos aprimorar o nosso sistema, informatizar o gerenciamento de projetos, precisamos continuamente capacitar mais e melhor as pessoas. Precisamos melhorar nossos processos de gerenciamento estratégicos. Esse processo de melhoria contínuo sempre tem que continuar. Quando eu digo que não há obstáculos, não quer dizer que não há nada a ser melhorado, há sim.

Porém, a Segep é uma secretaria pequena e nova, e não é burocrática. Ela nasceu com essa cultura de gerenciamento de projetos. Existe para isso. O que faz com que o seu gerenciamento seja algo não tão complexo assim. O complexo é no relacionamento da Segep com as demais instituições.

Em alguns casos, há uma cultura que se faz de uma forma diferente, de uma forma mais tradicional de executar os projetos. E é uma resistência natural. Em qualquer organização, essa resistência, em alguns casos, é prevista. Nós precisamos convencê-los que essa nova maneira de fazer as coisas traz benefícios. Talvez em alguns casos, eles não estejam ainda convencidos. Outros, a maioria eu diria, já se convenceram e já adotaram essa nova metodologia de gerenciar projetos. Praticamente nova no governo, no entanto, a metodologia de gerenciamento de projeto no governo, foi consolidada, não é mais uma mudança tão radical.

## **7 – E os melhores resultados obtidos pela Segep a frente do gerenciamento de projetos de obras e serviços do Estado?**

Podemos observar resultados, tanto em melhoria de redução de tempo como em execução de projetos. Comparamos, em 2008 e 2009, os projetos sob gerenciamento intensivo, que fazem parte da carteira de projetos estruturantes do governo com os demais projetos. Os projetos sob gerenciamento intensivo, em 2008 foram 25% mais rápidos que os demais projetos e em 2009, 37% mais rápido.

Um dos resultados mensuráveis importantes é o resultado na execução dos projetos. Por exemplo: uma escola de grande porte, que demorava cerca de quatro

anos para ser totalmente construída, tinha sucessivos atrasos, adiamentos. Hoje para construir uma escola semelhante leva-se dois anos aproximadamente. Há ganhos na velocidade e na qualidade da execução. O gerenciamento de projetos trouxe novas ferramentas, novas técnicas e novas metodologias. O governo passa a utilizar o apoio de empresas, especificamente no gerenciamento dos projetos. Isso aumenta a qualidade dos projetos e aumenta o controle na execução, reduzindo os aditivos tanto em custo, quanto de prazo que aconteciam ao longo da execução de projetos. Outra questão importante foi de projetos que nós chamamos de estruturantes, que envolvem várias secretarias. A Segep passou a integrar os esforços dessa secretaria em prol da execução dos projetos, sendo esse trabalho de articulação é fundamental. Esses são alguns dos exemplos das contribuições da Segep, de gerenciamento de projetos no governo do Estado.

### **8 – Qual representação existe dos servidores na decisão final e participação da escolha do projeto?**

Os servidores técnicos, eles tem uma participação importante na medida em que são responsáveis por uma análise técnica mais profunda da necessidade, da viabilidade e das características técnicas do projeto. Assim, com essas análises técnicas subsidiam a decisão dos gestores, secretários e do próprio governador, à medida que levam informação e ajudam os secretários a decidir o rumo a seguir.

Se o projeto entra numa carteira de projetos estruturantes, ou se há modificação do projeto, a opinião técnica é importante. Ela é sempre ouvida, seguramente, mas a decisão em última instância é do Ordenador de Despesas, que afinal se responsabiliza por aquele projeto.

### **9 – Qual o critério para contratação dos gestores atuantes na Segep?**

Temos na Segep servidores efetivos e servidores em cargos comissionados.

Os servidores efetivos, o recrutamento é feito por meio de concurso e são gestores especialistas em formulação e gestão de políticas públicas, escolhidos por meio de concurso. E dentre todos que passam nesse concurso o que nós esperamos, e que nós convidamos para trabalhar aqui, são aqueles que têm um perfil que consideramos adequado para esse trabalho de gerenciamento de projetos. Um perfil proativo, de mais curiosidade, querer compreender como as coisas funcionam. E fazer com que as coisas funcionem. Ter um perfil adequado para articulação, que saiba integrar, porque nós precisamos nos relacionar o tempo todo com outras secretarias. Então são pessoas que tem facilidade no relacionamento interpessoal. Esse mesmo perfil também vale para os servidores comissionados. A diferença é o mecanismo de recrutamento.

No caso dos servidores comissionados, em geral quando abre uma vaga, quando sai algum servidor por algum motivo, e precisamos repor, nós entramos em contato como os formadores, as instituições que formam os profissionais em gerenciamento de projetos.

Em geral são empresas na área educacional, que oferece pós-graduação na área de gerenciamento de projetos, como a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e eles nos mandam as pessoas, que concluíram esse curso nos últimos anos. E assim, iniciamos um processo de análise de currículo e de entrevista para identificar o profissional mais adequado para a vaga.

**10 – Em sua opinião, com a mudança de governo haverá continuidade na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) e do Pró Gestão?**

Bem, a Segep por sua natureza de Extraordinária, se extingue ao final do governo, automaticamente. Para ela ter continuidade, ela precisaria ser recriada. É uma decisão que cabe exclusivamente ao próximo governador.

O que eu posso dizer, em minha opinião, é sobre a importância do gerenciamento de projetos. A contribuição que a Segep e o gerenciamento trouxe para o governo do Estado é muito grande, com um investimento muito pequeno.

A Segep é composta de cerca de dez gestores, então com um investimento muito pequeno, sendo os recursos investidos para que a Segep funcione relativamente pequenos, em relação ao benefício que ela trás. Acredito que o próximo governo tem muito a ganhar, mantendo o gerenciamento de projeto.

Agora, a forma pelo qual o novo governador fará isso, ou se irá criar um novo programa, ou se vai manter esse Programa, ou se vai criar outra instituição, se vai manter a Segep, essa é uma decisão que cabe o próximo governador.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**Nº. 5**

**Data: 09 de Julho de 2010**

**1 – Qual o objetivo da implantação do Escritório de Projetos?**

Tendo em vista que o Estado estava em 2002 praticamente sem organização, com uma capacidade de investimento muito baixa, implantamos o Escritório, nesta atual gestão, com o objetivo de corrigir essas deficiências.

Após a implantação, já em 2004 o Estado começou revelar uma perspectiva de investimentos, para investir temos que ter uma ferramenta importante que é o planejamento estratégico. Primeiro decidimos de forma global, ou seja, como será o próximo ano do governo.

Acho que o Pró Gestão tem essa filosofia gerencial.

Quando você começa a ter um recurso para investir, você precisa viabilizar seu investimento, precisa acompanhar seu investimento, precisa que ele seja aplicado da melhor forma possível.

A necessidade de ter esse acompanhamento, esse controle, foi o fator preponderante, fator motivacional, para a criação do Pró Gestão. Isso que eu vejo como a principal razão de você ter recurso para investir e você ter melhor planejamento, melhor acompanhamento, melhor execução e aplicação desse recurso.

**2 – Como foi determinado a implementação da Segep, em vista de que ela nasceu do Escritório de Projetos?**

A definição para implementação da Segep é porque o Escritório de Projetos era vinculado a um órgão estadual, e o volume de investimento do Estado crescendo. Centenas de projetos sendo desenvolvidos, mas não só de investimentos, já que

you have a project in Education, you have a project in social areas, which involve resources, but they are not works. They are accompaniment in the improvement of Education, improvements in Health, improvement in Security, so I think that the creation of Segep came to give substance, *status*, to elevate the level of the secretariat, to do accompaniment of these actions and these projects.

### **3 – Qual a sua função na Segep?**

I am a secretary of another agency, but I accompany the monitoring that is executed in Segep.

### **4 – Há quanto tempo está ou esteve nessa função?**

I participate in Pró Gestão since its creation.

### **5 – Qual a sua avaliação da criação dessa secretaria de gerenciamento?**

My evaluation is positive. I think that Segep was an area that was discovered by the government, it was not linked to the Secretariat of Government (SEG) and neither to the Secretariat of Planning (SEP), which have different functions.

You create a mechanism of accompaniment monthly, daily, weekly of all sectors. You choose the priority projects, you accompany them, but with the priority projects in a way that you could have while in government, in a way, and not only who would be taking care of that project, specifically you need to know how the government was being managed, how it was being touched, in all areas of government.

### **6 – Quais os maiores obstáculos encontrados na Segep?**

None. In the areas that I dealt with I cannot speak. I do not know, if one or another agency became more reticent in implementing this. Obviously, when you go to implement a new tool, you need a time for the people to adjust, use the tool, but basically, I think that in a way or another, there was a large acceptance of all government agencies.

### **7 – E os melhores resultados obtidos pela Segep a frente do gerenciamento de projetos de obras e serviços do Estado?**

The function of Segep is to give indicators in a general way, of how its area is going. In the case of Segep, it enters almost more in the execution, than in the elaboration. Segep accompanies, for the most part, the cases that accompany the projects that have already been realized.

In some cases, Segep accompanies the execution and the elaboration of the project, but this would not be the case.

In both cases, Segep has a strong mechanism of accompaniment and of monitoring, because the management of projects is for this. To accompany the elaboration, the execution, the progress, to see if what you are doing, is in agreement with what you planned to do in that work or that project.

### **8 – Qual representação existe dos servidores na decisão final e participação da**

### **escolha do projeto?**

(não respondeu).

### **9 – Qual o critério para contratação dos gestores atuantes na Segep?**

(não respondeu).

### **10 – Em sua opinião, com a mudança de governo haverá continuidade na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) e do Pró Gestão?**

Eu creio que sim. Pelo menos não vejo nenhum motivo para não ter isso. Acho que seria um atraso muito grande, seja lá por qual corrente, qual candidato que assumir o governo, que você desmonte uma coisa deste tipo. Por que você desmontar, a troco de quê? A troco de nada? Você tem um acompanhamento de projeto, que está sendo feito, tem pessoas da Segep em cada secretaria estadual, acompanhando os projetos, você tem um relatório, que é feito para o dirigente em todos os níveis hierárquicos, você tem uma ferramenta de acompanhamento, que é utilizada hoje pela maior parte das empresas, em alguns outros órgãos do governo e pelo país afora.

Eu entendo que ela pode melhorar. Melhorar é possível no próximo governo, pelo novo dirigente, ele pode inclusive melhorar o funcionamento da Segep e jamais em pensar em acabar.

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**Nº. 6**

**Data: 09 de Julho de 2010**

### **1 – Qual o objetivo da implantação do Escritório de Projetos?**

No início da segunda gestão do governador Paulo Hartung, o Estado já havia recuperado a capacidade de investimento de forma muito expressiva e entendia que precisava acelerar, o que a empresa Macroplan chama de entregas e que são as obras que a sociedade enxerga. Obras como posto de saúde e rodovias.

Uma maneira de ampliar ou agilizar as entregas das obras para a sociedade, foi traçada pela empresa Macroplan e com o patrocínio do vice-governador Ricardo Ferraço, criou o Escritório de Projetos para poder estruturar e monitorar o andamento dos projetos prioritários, definidos pelo governador.

### **2 – Como foi determinado a implementação da Segep, em vista de que ela nasceu do Escritório de Projetos?**

Tenho a convicção, por ter dado certo o Escritório de Projetos, o governador gostou da iniciativa. Eram apenas cinco gestores no Escritório de Projetos, e foi transformado em secretaria, ampliando o *status* para dar mais musculatura, mais autoridade para o Escritório de Projetos no monitoramento. Essa autoridade deu-se

pelo fortalecimento, já que o secretário, que assumiu a Segep, retomou as principais linhas de debates, que era importante para fortalecer o Escritório de Projetos. Não na questão do método. O método não mudou nada, com a Segep. Foi apenas porque precisava fortalecer a estatura do Escritório de Projetos.

### **3 – Qual a sua função na Segep?**

Eu fiquei apenas 10 dias na Segep, no entanto, eu fui gerente de gestão do projeto estratégico do Escritório de Projetos, e fiquei no mesmo cargo até a criação da Segep.

### **4 – Há quanto tempo está ou esteve nessa função?**

Eu atuei como gerente no Escritório de Projetos, de janeiro de 2007 a Julho de 2008. Um ano e meio.

### **5 – Qual a sua avaliação da criação dessa secretaria de gerenciamento?**

Foi a forma existente, tanto no setor público, como no setor privado, de garantir a finalização dos projetos, com tempo, com escopo, com custo muito próximo, ou exatamente como foi na fase do planejamento.

A criação da Segep deu estatura que o Escritório de Projetos precisava, para manter a interlocução no mesmo patamar com os demais secretários de Estado, porque havia no momento, que eu estive lá, uma situação em que os secretários refutavam da idéia, porque não gostavam de ser monitorados, cobrados, principalmente por aquele “monte de meninos”, lá do Escritório de Projetos, como era a avaliação dos cinco gestores que iniciaram, em 2007. Acredito que a secretaria deu *status* necessário para que os servidores estaduais pudessem enxergar a Segep, no mesmo nível deles, como diretores ou como secretários de Estado.

### **6 – Quais os maiores obstáculos encontrados na Segep?**

Na Segep eu não teria como citar, porque eu saí com 10 dias (da sua criação).

No Escritório de Projetos foi a cultura, o baixo nível de maturidade em gerenciamento de projetos, no governo do Estado.

Um dos obstáculos importante foi essa reação de diretores de obras, de alguns secretários, que achavam que estávamos interferindo no dia-a-dia, na rotina deles. Alguns diretores e alguns secretários não aceitavam, não admitiam isso, porque tinham um canal de comunicação direto com o governador e, achavam que, como tratavam diretamente com o governador, não deveriam ser cobrados, pois somente ele teria autoridade para isso.

Acho que isso foi dois dos principais obstáculos: A cultura e alguns secretários e diretores de obras, que resistiam ao fato de serem monitorados.

### **7 – E os melhores resultados obtidos pela Segep a frente do gerenciamento de projetos de obras e serviços do Estado?**

Acho que o grande resultado foi que o governo passou a ter domínio das obras. O sistema do gerenciamento de projetos passou a mostrar tudo para o governo do Estado. O governador dá ordem, inicia a abertura dos processos licitatórios, no

entanto, anteriormente esses procedimentos não eram acompanhados.

Ter domínio das obras é muito bom. E isso foi um ponto positivo que o Escritório de Projetos proporcionou.

Outra vantagem é o fato de planejar. O orçamento já é uma boa ferramenta de planejamento. Quando você elabora um orçamento para o ano seguinte, já se estabelece as obras e os serviços prioritários, quanto se pode gastar, ou quanto não se pode gastar.

O Escritório de Projetos proporcionou um detalhamento desse planejamento.

O Escritório de Projetos entregou diversas escolas, que deveriam entregar em abril, entregou em janeiro. Três meses faz muita diferença na vida do governo.

Então, se entregou uma escola nesse período todo, com três meses de antecedência, quantas pessoas foram beneficiadas! Imagine se os hospitais não tivessem merecido um gerenciamento de projetos. Um Dório Silva, um São Lucas, um Central. O Central não teria sido entregue tão rápido, o Dório Silva demoraria muito mais, como está demorando o São Lucas.

Esta prática é muito benéfica para a vida das pessoas. Acho que o objetivo principal dela é entregar as obras e serviços de forma mais ágil para a sociedade.

### **8 – Qual representação existe dos servidores na decisão final e participação da escolha do projeto?**

Total.

Foi convidada a empresa Macroplan, e no Estado foram convidados todos os gestores das secretarias.

Foi feito um inventário. As pessoas foram na Secretaria de Planejamento (SEP) e inseriram lá todos os projetos, que achavam importantes. A partir desse *feeling*, de diversos projetos inseridos, como projetos prioritários, fomos fazendo numa metodologia de aproximação, validando com os secretários, com o vice-governador, com o governador, até chegar à carteira final. Mas a base, da escolha dos 17 projetos iniciais, foi com o governador, mas a partir de um inventário grande, feito pelos servidores.

A empresa Macroplan também ajudou muito, pois colocou projetos de relevância para a sociedade.

A palavra final foi do governador, mas em cima de uma avaliação técnica.

### **9 – Qual o critério para contratação dos gestores atuantes na Segep?**

Quando foi montado o Escritório de Projetos o critério foi um só. Critério técnico. O vice-governador nem quis tomar conhecimento de quem seriam as pessoas, ele disse somente para buscá-las no mercado.

Eu entrevistei umas 50 pessoas da Fundação Getulio Vargas (FGV) e dessas 50 pessoas, nós escolhemos três gestores.

Escolhemos quem estudava ainda, porque o salário que estava proposto, não dava para pagar um profissional já formado, em gerenciamento de projetos.

Eram pessoas novas, motivadas e de áreas distintas para ser mais eclética. Apenas uma pessoa não veio da área de gerenciamento de projetos, pois a equipe era formada por engenheiros, e estava muito sistematizada, muito “cabeça de engenheiro”.

Enxergava que a equipe precisava dar uma “quebrada” nisso. E assim, escolheu-se alguém formado em Sociologia.

Os projetos mais ligados a área de segurança pública, como a Secretaria de Justiça

(Sejus), Secretaria de Recursos Humanos (Sejer), eram projetos que a linha de pensamento matricial do engenheiro, poderia gerar algum conflito, aí pensamos nessa pessoa de outra área, que depois acabou fazendo um MBA em gerenciamento de projetos. Atualmente ele é Secretário de Finanças em um município da Grande Vitória/ES.

**10 – Em sua opinião, com a mudança de governo haverá continuidade na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) e do Pró Gestão?**

Há muitas mudanças que precisam ser feitas, mas no final de governo é difícil promover-las. Precisa ampliar o grau de maturidade do governo. E é evidente que deveria manter uma estrutura de equipe especializada, ou não deveria interromper. Aí acho que pode avançar, vai continuar e avançar.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**Nº. 7**

**Data: 19 de Julho de 2010**

**1 – Qual o objetivo da implantação do Escritório de Projetos?**

Acredito que o objetivo é garantir a entrega dos projetos, em resultados para a sociedade. E isso se faz, através do desenvolvimento de projetos, selecionando alguns projetos e nesse projeto tem vários produtos. E por meio de um acompanhamento de prazo, de custo, da qualidade do projeto, garantindo que essas entregas cheguem até a sociedade.

**2 – Como foi determinado a implementação da Segep, em vista de que ela nasceu do Escritório de Projetos?**

Bom, inicialmente foi criado o Escritório de Projetos desenvolvendo uma carteira de projetos, na verdade são programas. E dentro desses programas tem vários projetinhos. Como por exemplo, a ampliação e modernização da Rede Hospitalar. Dentro desse projeto tem a construção de vários hospitais. E é por isso que a gente fala que é um programa. Mas a principal motivação, acredito que sejam o resultado alcançado, os maiores marcos críticos alcançados, as metas e os projetos alcançados, alguns riscos mapeados com suas ações pra diminuir, parte do projeto. Acredito que sejam os resultados mesmos.

Esses resultados já eram encontrados no Escritório de Projetos, só que estavam no nível de Escritório de Projetos, vinculados ao órgão da vice-governadoria do Estado. Era difícil até para comunicar com as outras secretarias, porque existia uma hierarquia informal. Agora, quando o Escritório de Projetos se torna uma Secretaria de Gerenciamento de Projetos (Segep), aumenta a possibilidade de comunicação entre as secretarias, facilitando a comunicação, o entendimento entre as secretarias. E tem os projetos fins, porque a Segep é uma secretaria meio. Nosso objetivo é fazer com que os projetos, que estão nas secretarias fins, ocorram, aconteçam.

A criação da Segep foi uma questão hierárquica, para secretário tratar com

secretário.

### **3 – Qual a sua função na SEGEP?**

Gestora de projetos.

### **4 – Há quanto tempo está ou esteve nessa função?**

Aproximadamente três anos. Primeiro no lopes, uns oito meses; em seguida no Escritório de Projetos; e, por último na Segep.

### **5 – Qual a sua avaliação da criação dessa secretaria de gerenciamento?**

Minha avaliação é positiva, em relação aos resultados, em relação à questão da cultura do gerenciamento de projetos.

Temos outras funções, que não só gerenciar os projetos, como também a transferência da metodologia. Não sei precisar o número exato agora de prefeituras e secretarias, que já possuem o nosso sistema de gerenciamento. Transferimos a metodologia também para essas unidades. Então, também a questão da cultura, disseminar a cultura de gerenciamento de projetos é muito importante, que até então, era muito escasso no setor público.

As secretarias e órgãos estaduais começaram a ver a importância da Segep, ou seja, através do alcance de resultados. Quando se alcança resultado, verificam o fluxo diferenciado. Conseguimos agilizar os processos da Segep, os processos da Procuradoria Geral do Estado (PGE), da Secretaria de Controle e Transparência do Estado (Secont) e isso é muito positivo para a Segep. Eles vêem a Segep como articuladora.

Na verdade é isso. Qualquer problema, a primeira secretaria que lembram é a Segep, devido ao Siges, um *software* onde todos os projetos se encontram armazenados, nesse sistema.

Os servidores que acessam, são os gestores envolvidos nos projetos e o gerente de projetos, todos daqui da Segep, lógico, porque somos administradores do sistema. Coordenadores de etapas. Existe um acompanhamento por marco crítico. Que são marcos críticos? São eventos importantes que devem acontecer, e se não acontecer o projeto vai emperrar. E a senha é individual. Nós da Segep temos condições de alterar, fazer qualquer coisa em todos os projetos, porque somos administradores do sistema. Podemos alterar, porque nossa senha permite isso.

Os outros projetos, como a Rede Hospitalar o gerente pode alterar. E existem os coordenadores de etapas, que podem alterar a etapa dele. Mas somente o gerente altera todo o projeto. Cada secretário tem um gerente de projetos.

Nós somos os gestores da Segep. Acompanhamos e fazemos o co-gerenciamento desse projeto, junto com o gerente de cada projeto.

Acho interessante, os gerentes desejarem ser da Segep. Eles nos pedem muito isso, comentam: “O ideal seria se eu fosse da Segep e fôssemos cedidos para a Saúde”. Mas hoje não é possível. Eles pensam que teriam mais força. É um empoderamento (sic), melhor ser da Segep, do que ser de outra secretaria, porque por outro lado, ele pode ser demandado para a rotina. As atividades de rotina vão impedi-lo de gerenciar o projeto.

Aí eles dizem: \_ Ah, se eu tivesse na Segep eu estaria mais empoderado (sic), porque eu não teria que respeitar a hierarquia interna.

## **6 – Quais os maiores obstáculos encontrados na Segep?**

Um dos maiores obstáculos foi a falta de cultura de gerenciamento de projetos. A falta de cobrança que os servidores tinham, porque ouvimos muito assim: \_ Eu nunca fui cobrado por isso, agora eles querem uma data, que data? Servidores das outras secretarias, porque trabalhamos com data, com prazo, com meta, com marco crítico, então eu vou fazer um manual. E aí minha pergunta é: \_ Até quando você me entrega? E isso não acontecia. E ficávamos perguntando: “E aí, tá fazendo”? Vai acompanhando, vai monitorando isso. E os servidores começaram a ficar bravos. “Nunca ninguém me cobrou no setor público, eu sempre fiz assim”. Existia essa falta de cobrança, porque não eram cobradas essas atividades. “Ah, eu vou fazer, vou fazer sei lá quando... entrega não sei quando”. Isso foi no início do Escritório de Projetos, depois quando transformou em secretaria, eles viram que não tinha jeito. Estava dando resultado, tinham que fazer. A hierarquia ajudou, porque a partir da mudança de *status* ficaram falando de secretário para secretário. E antes quando era Escritório de Projetos, era de gerente para secretário. Gerente demandava para secretário. Gerente cobrava secretário. Agora existe um sentimento diferente, quando se trata de um secretário ligando para outro secretário, falando sobre alguma situação ou cobrando alguma coisa. Com certeza mudou demais. Então esses foram alguns obstáculos, porque cultura envolve muita coisa. Cultura envolve essa questão de trabalhar com prazo, com gerenciamento de custo, prever riscos. A cultura está envolvendo tudo isso, o comportamento das pessoas. Acho que seria isso.

## **7 – E os melhores resultados obtidos pela Segep a frente do gerenciamento de projetos de obras e serviços do Estado?**

Foi a qualidade das obras, a qualidade na execução, a qualidade de entrega dessas obras e serviços. Quando eu digo qualidade de entrega é prazo, cumprimento dos prazos. Às vezes os prazos não são cumpridos, em algumas obras e projetos, ainda. Mas já existe uma redução, se não tivesse o prazo, seria maior ainda, extrapolaria mais ainda. Percebi também a melhoria do gerenciamento dos contratos, porque quando começamos a cobrar prazo e a cobrar qualidade, melhora também os contratos, a contratação. O nível de empresa a ser contratada também.

## **8 – Qual representação existe dos servidores na decisão final e participação da escolha do projeto?**

Vou falar pelos meus projetos no geral. Temos sim, um grande envolvimento, por exemplo, em melhoria de projetos, vemos que a obra está atrasada e vale à pena atrasar, para melhorar o projeto mais ainda. Um exemplo é o São Lucas (hospital). Embora ele tenha outros entraves, o atraso na obra possibilitou algumas melhorias no projeto. Será um dos melhores hospitais em traumas e também terá uma classificação especial, em vista de que está previsto

um heliponto, que transportará o paciente em sessenta segundos, dando um *status* superior a esse hospital.

### **9 – Qual o critério para contratação dos gestores atuantes na Segep?**

O critério é ter o MBA em gerenciamento de projetos e ter experiência.

Lógico são critérios. Às vezes não conseguimos no mercado um profissional, porque nosso salário não é tão atrativo. É um salário baixo. Hoje em dia um profissional de gerenciamento de projetos chega a ganhar 15 mil reais. No mercado encontra-se a faixa salarial de sete mil reais. Então, comparando com o mercado, nosso salário é baixo, temos essa dificuldade.

Como critério nós temos que ter um MBA em gerenciamento de projetos ou algum curso aprofundado em gerenciamento de projetos e não um cursinho de uma semana.

Normalmente o requisito é o MBA, mas levamos em consideração a experiência, se já trabalhou com projetos, o tipo de projetos, se é um projeto social, projeto de obras.

### **10 – Em sua opinião, com a mudança de governo haverá continuidade na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) e do Pró Gestão?**

Eu acredito que a ideia continua, até mesmo porque o governo investiu muito no gerenciamento de projetos. Formou 40 pessoas e agora formará mais uma turma.

Estaria perdendo muito se deixasse isso jogado de qualquer forma. E acabaria, porque quando você não dá continuidade acaba. Não tem como.

Como vai ficar uma pessoa ali, brigando por essa cultura de gerenciamento de projetos? Mas é uma pessoa entre milhares, que não querem, ou não dão importância. Então eu acho que terá continuidade. Talvez não como secretaria Extraordinária, ela não pode mais existir. Como Segep ela não pode, termina em dezembro de 2010. Mas com outro nome talvez, ou em outra secretaria, talvez, não sei...

Eu acredito que daria continuidade a ideia, tanto que estou aqui até agora (*risos*).

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**Nº. 8**

**Data: 22 de Novembro de 2010**

### **1 – Qual o objetivo da implantação do Escritório de Projetos?**

Acompanhar e intervir, caso necessário, na execução dos projetos considerados prioritários pelo governo do Estado do Espírito Santo.

### **2 – Como foi determinado a implementação da Segep, em vista de que ela nasceu do Escritório de Projetos?**

O Escritório de Projetos, até então vinculado a vice-governadoria, foi elevado à categoria de Secretaria de Estado por meio decreto.

**3 – Qual a sua função na SEGEP?**

Gestor (monitor) de projetos.

**4 – Há quanto tempo está ou esteve nessa função?**

2 anos e 8 meses, aproximadamente.

**5 – Qual a sua avaliação da criação dessa secretaria de gerenciamento?**

A criação da Segep foi uma importante iniciativa do governo para o fortalecimento do gerencialismo no Espírito Santo. Os ganhos de prazo, custo e eventualmente escopo e qualidade, são bastante evidentes se comparados os resultados dos projetos estruturantes com os projetos desenvolvimentos antes da implantação da secretaria.

**6 – Quais os maiores obstáculos encontrados na Segep?**

O principal obstáculo é o cultural. Implantação de um escritório de projetos envolve mudança de rotina, procedimentos, hábitos, em resumo, no funcionamento da instituição. E no início, algumas pessoas se aborreciam, porque sentiam vigiadas.

**7 – E os melhores resultados obtidos pela Segep a frente do gerenciamento de projetos de obras e serviços do Estado?**

Os ganhos de prazo, custo e eventualmente escopo e qualidade, são bastante evidentes se comparados os resultados dos projetos estruturantes com os projetos desenvolvimentos antes da implantação da secretaria.

**8 – Qual representação existe dos servidores na decisão final e participação da escolha do projeto?**

A decisão sobre entrada de projetos é discutida entre o secretário da Segep e o da secretaria titular do projeto. A decisão final acerca da entrada do projeto na carteira é tomada pelo governador do Estado.

**9 – Qual o critério para contratação dos gestores atuantes na Segep?**

Os gestores que atuam na Segep precisam ter conhecimento em gerenciamento de projetos, em síntese, ter cursado ou cursar pós-graduação em gerenciamento de projetos. Os servidores de outras secretarias são contratados de acordo com critérios próprios, com baixa ou nula participação da Segep.

**10 – Em sua opinião, com a mudança de governo haverá continuidade na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) e do Pró Gestão?**

Pró Gestão é uma marca, atribuída a este governo, então certamente deixará de existir, ou obterá um novo nome. Quanto à secretaria, existem rumores sobre sua continuidade. No entanto, acredito que as práticas de gerenciamento de projetos continuarão no próximo governo, independentemente da existência de uma secretaria específica para isso.

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Nº. 9**

**Data: 22 de Novembro de 2010**

### **1 – Qual o objetivo da implantação do Escritório de Projetos?**

Algumas secretarias utilizavam a cultura de que é preciso executar, e, às vezes não davam tanta ênfase ao principal passo para a execução que é o planejamento. Por falta desse planejamento, muitas vezes os procedimentos se atropelavam, o que gerava retrabalho, maiores gastos e não cumprimento de prazos. O Escritório de Projetos, apesar de eu não ter participado à época da sua implantação, foi criado para que houvesse um maior acompanhamento dos projetos prioritários para a sociedade. Ele seria um facilitador junto às demais secretarias para que esses projetos acontecessem.

### **2 – Como foi determinado a implementação da Segep, em vista de que ela nasceu do Escritório de Projetos?**

O governo percebeu a importância do Escritório de Projetos e que ele traria ganhos para o Estado e a sociedade. Devido a isso decidiu por transformá-lo em uma secretaria, que a partir daí disseminou a cultura de gerenciamento em várias secretarias do Estado, e despertou o interesse em vários municípios, estado e até outro país, o Uruguai, por esse tipo de gestão.

### **3 – Qual a sua função na SEGEP?**

Gestora de projetos e responsável pela área administrativa (redação de correspondências, confecção de convênios, etc)

### **4 – Há quanto tempo está ou esteve nessa função?**

Um ano.

### **5 – Qual a sua avaliação da criação dessa secretaria de gerenciamento?**

A Segep tem um papel importantíssimo, pois possibilitou a conclusão de obras dentro do prazo estimado e sem aditivo de valor. Entretanto, percebi que algumas funções ficavam conflitantes com as funções da Secretaria de Planejamento (SEP)

e, enquanto a Segep crescia, devido ao excelente trabalho que executava, a SEP diminuía.

Do meu ponto de vista, acredito que a Segep deveria fazer parte da SEP, com um secretário forte que conseguisse boa articulação com todas as secretarias, como acontecia enquanto eu estava da Segep.

#### **6 – Quais os maiores obstáculos encontrados na Segep?**

Tenho dificuldade para responder, mas a ausência de cultura em gerenciamento de projetos foi um grande obstáculo, que foi resolvido rapidamente em todas as secretarias, com cursos de qualificação para quem não tinha Percebi também, no tempo que estive lá, que o fato de não ter um orçamento destinado a ela muitas vezes dificultava alguns procedimentos. Não acredito que haja necessidade da Segep ter um orçamento próprio, pois se criará uma gama de burocracia e seu número de servidores é muito restrito (o que acho positivo, pois faz que todos participem de todas as decisões que estão a cargo da Segep). Acredito que dentro do orçamento da SEG deveria ser estipulado um valor destinado à Segep.

#### **7 – E os melhores resultados obtidos pela Segep a frente do gerenciamento de projetos de obras e serviços do Estado?**

Disseminar a cultura de gerenciamento de projetos para várias secretarias, órgãos do governo, prefeituras, fazendo com que os projetos fossem monitorados e controlados intensivamente, o que possibilitou que vários projetos acontecessem; ter informação sobre os projetos prioritários a qualquer momento que o Vice-governador e Governador demandassem; articulação entre as secretarias e os stakeholders.

#### **8 – Qual representação existe dos servidores na decisão final e participação da escolha do projeto?**

Nenhuma. Essa decisão é do comitê criado para este fim.

#### **9 – Qual o critério para contratação dos gestores atuantes na Segep?**

Os gestores são selecionados através de currículos e entrevistas.

#### **10 – Em sua opinião, com a mudança de governo haverá continuidade na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) e do Pró Gestão?**

Uma pergunta complicada, já que não sei qual linha será seguida pela próxima gestão, mas minha opinião já foi dada na pergunta 5.

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**Nº. 10**

**Data: 23 de Novembro de 2010**

#### **1 – Qual o objetivo da implantação do Escritório de Projetos?**

A razão principal para a criação do Escritório de Projetos, no meu entendimento, foi de identificar e criar um local na estrutura organizacional do governo do Estado, onde os projetos de caráter estruturante e prioritários, relacionados no Programa de Governo - Espírito Santo 2025, pudessem ser acompanhados de forma mais técnica e, principalmente, que as tomadas de decisões se dessem de forma mais célere e menos hierarquizadas, trazendo agilidade na implementação das ações e, conseqüentemente, propiciar a execução dos projetos dentro dos prazos, custos e qualidades desejados, além, evidentemente, de disseminar a cultura da gestão por resultados e aplicação das melhores práticas na elaboração dos projetos.

## **2 – Como foi determinado a implementação da Segep, em vista de que ela nasceu do Escritório de Projetos?**

A criação do Escritório de Projetos foi determinadamente excepcional para o acompanhamento da elaboração e execução dos projetos estruturantes e prioritários dentro da administração pública do estado. Entretanto, com o amadurecimento da equipe de gestores e o aprimoramento no gerenciamento dos projetos nas várias secretarias do Estado, houve a necessidade de se criar uma secretaria de gerenciamento de projetos para, entre outras coisas, reafirmar as intenções, no âmbito do governo, sobre a importância dos projetos estruturantes e prioritários já definidos e identificados no Programa Espírito Santo 2025, a necessidade de "fazer acontecer" os projetos e, também, a ampliação do número de projetos da carteira de projetos estruturantes. Além disso, as reuniões de análise estratégica de cada projeto aconteciam e era acompanhado, sempre, com a presença do vice-governador, o que, com o aumento dos projetos, poderia comprometer a agilidade na tomada de decisão no âmbito de cada projeto. Em função dessa necessidade, entendeu o governo estavam criadas as condições para, de imediato, criar a Secretaria Extraordinária de Estado de Gerenciamento de Projeto – Segep. O estado do Espírito Santo foi o primeiro estado brasileiro a criar uma secretaria de gerenciamento de projetos, fato este que foi e continua sendo citado e elogiado em todos os seminários de gerenciamento de projetos patrocinados pelo Project Management Institute – PMI pela importância e garantia da aplicação das melhores práticas na elaboração e execução de seus projetos.

## **3 – Qual a sua função na SEGEP?**

A Segep foi criada com um corpo de gestores altamente capacitados e qualificados, todos com MBA em Gerenciamento de Projetos, que tinham a função de monitorar e acompanhar o desenvolvimento dos projetos, propor soluções e ajudar os gerentes dos projetos estruturantes na identificação e resolução das pendências de cada projeto, além de subsidiar o secretário da Segep com as informações sobre o andamento dos projetos.

Exerço na Secretaria de Estado da Saúde (Sesa) a função de gerente do projeto de Ampliação e Modernização da Rede Hospitalar Pública do Espírito Santo, um dos projetos estruturantes e prioritários do Programa Espírito Santo 2025 e, conseqüentemente, monitorado pela Segep

## **4 – Há quanto tempo está ou esteve nessa função?**

Desde setembro/2007, ou seja, 3 anos e 3 meses.

### **5 – Qual a sua avaliação da criação dessa secretaria de gerenciamento?**

Como já respondido acima, a criação da Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) foi um marco na forma de enfrentar os desafios da implementação de projetos no âmbito do serviço público e, também, da necessidade imperiosa de avançar no modo de gerenciar a gestão da coisa pública, de modo a garantir a execução dos projetos e, principalmente como resultado final, propiciar à população acesso mais rápido a serviços essenciais e, de forma geral, dotar o Estado da infra-estrutura necessária para o seu desenvolvimento, propiciando tanto ao homem do campo quanto ao empresário dos grandes centros, melhores condições de desenvolver suas atividades e, à população de forma ampla, melhores e maiores acessos à saúde, à educação, ao transporte e à segurança pública e ao saneamento básico, de modo a criar condições para que, no ano de 2025, o Estado do Espírito Santo se posicione entre aqueles cujo Índice de Desenvolvimento Humano - IDH se equipara aos dos países mais desenvolvidos do planeta.

### **6 – Quais os maiores obstáculos encontrados na Segep?**

A criação de uma secretaria na estrutura de governo não se viabiliza da noite para o dia. Existe um rito burocrático que deve ser cumprido. No caso da Segep, optou-se pela criação de uma subsecretaria extraordinária pela necessidade imediata de um órgão responsável pela implementação e monitoramento dos projetos que estavam em desenvolvimento e em execução, de modo a não comprometer as metas traçadas no Programa Espírito Santo 2025.

De certa forma, o caráter extraordinário da secretaria é um fator que cria obstáculos na implementação das ações, por passar a impressão de transitoriedade daquele órgão. Além disso, a mudança na forma de tramitação dos processos relacionados aos projetos estruturantes e prioritários foi outro fator de atrito, pois recebiam uma etiqueta do Pró Gestão e “caminhavam” com maior celeridade nas diversas esferas da administração pública.

Mas, talvez o maior obstáculo na implementação das ações desenvolvidas pela Segep, tenha sido na mudança de cultura gerencial dos projetos. O Estado, acostumado a uma administração hierarquizada e com vários níveis decisórios passa, com relação aos projetos estruturantes, a uma gestão orientada para resultados, reduzindo os níveis decisórios e horizontalizando as tramitações, proporcionando agilidade nas ações.

### **7 – E os melhores resultados obtidos pela Segep a frente do gerenciamento de projetos de obras e serviços do Estado?**

Da mesma forma que a Segep enfrentou e continua enfrentando obstáculos para implementação de suas ações, a introdução de um novo modelo de gestão, com ênfase na gestão por resultados, com a exigência de mais profissionalismo dos seus gestores e gerentes de projetos e, também, à qualificação e o aperfeiçoamento constantes dos seus quadros profissionais, incentivando e disponibilizando recursos para participação em seminários e palestras seja, talvez, o melhor resultado que a Segep possa apresentar.

Disseminar uma cultura nova e aprimorá-la continuamente no âmbito do serviço público é de fundamental importância para o sucesso dessa nova gestão dos processos. A realização e conclusão dos projetos é apenas o resultado tangível dessa revolução. Não é por nada que a Segep foi citada em diversos fóruns país a fora, e até menos no continente sul americano, como exemplo acabado de um estado que mostrou, claramente, como encarar os desafios de elaborar e executar projetos, aplicando as melhores práticas de gerenciamento.

#### **8 – Qual representação existe dos servidores na decisão final e participação da escolha do projeto?**

A princípio, a escolha dos projetos que serão incorporados na carteira de projetos estruturantes é realizada no âmbito de cada secretaria, envolvendo subsecretários e servidores das áreas afins. Nesse processo, vários servidores são ouvidos e são traçadas os objetivos e metas a serem cumpridos, a estimativa de custo e o prazo do projeto. Depois se define o gerente do projeto. Normalmente, a decisão de incluir ou não um projeto na carteira de projetos estruturantes do governo, é decidida junto a administração superior, entre os secretários e o Governador, ou pode ser discutida numa reunião preliminar na Segep e, depois, ser defendida pelo secretário interessado em reunião de governo.

#### **9 – Qual o critério para contratação dos gestores atuantes na Segep?**

O Estado do Espírito Santo criou a carreira de gestor e realizou concurso público para contratá-los. Alguns desses gestores estão designados para trabalhar na Segep. Outros gestores ocupam a função sendo contratados na forma de cargos comissionados.

#### **10 – Em sua opinião, com a mudança de governo haverá continuidade na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) e do Pró Gestão?**

Legalmente a Segep, por ser uma secretaria extraordinária, ao final da atual administração será extinta automaticamente. Mas, pelas experiências exitosas e pelo sucesso dos projetos, acredito que a semente da cultura de gerenciamento de projetos e a gestão por resultados terão continuidade, ou na forma de um projeto de lei criando uma nova secretaria de gerenciamento dos projetos, ou, por exemplo, como uma subsecretaria da Secretaria de Planejamento (SEP), respondendo pelo gerenciamento dos projetos estruturantes e prioritários e pela divulgação e disseminação da cultura da gestão por resultados no âmbito da administração pública estadual, com a aplicação das melhores práticas na elaboração dos projetos.

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**Nº. 11**

**Data: 25 de Novembro de 2010**

**1 – Qual o objetivo da implantação do Escritório de Projetos?**

Os objetivos de implantação do Escritório de Projetos ligam-se à necessidade de monitoramento dos projetos. São criados diante da necessidade crescente das organizações de melhoria no desempenho dos projetos executados pelas mesmas. Tal mecanismo permite que os projetos sigam seu ciclo de vida dentro dos padrões estabelecidos de custo, prazo, qualidade, conforme seu escopo. São tratados como uma unidade central de gerenciamento de projetos.

De outro modo, tem como objetivo a melhoria nos processos de planejamento e gerenciamento dos projetos. Assim, o Escritório de Projetos tem como intuito ser o ponto de referência para os intervenientes e interessados, aos gerentes de projetos e outros. Sendo ele o local onde os projetos são estruturados e gerenciados, garantindo o armazenamento e distribuição das informações inerentes ao mesmo.

**2 – Como foi determinado a implementação da Segep, em vista de que ela nasceu do Escritório de Projetos?**

Não participei deste processo. (...)

**3 – Qual a sua função na SEGEP?**

Gestora de Projetos.

**4 – Há quanto tempo está ou esteve nessa função?**

Cinco meses.

**5 – Qual a sua avaliação da criação dessa secretaria de gerenciamento?**

Inovação no âmbito da elaboração, planejamento, gestão, execução e monitoramento das políticas públicas. Tem-se visto a inovação gerencial, nas mais diversas organizações privadas. Contudo, em termos de Estado e políticas públicas, apesar do que já dizia Fernando Henrique Cardoso e Bresser Pereira, pouco se conhece de experiências neste sentido. Iniciativa positiva e bem avaliada por diferentes atores nacionais. Tenho ouvido muitos elogios de professores do MBA quanto a esta iniciativa do governo do ES. Uma observação, eu não sou da turma do governo. Faço o MBA em gerenciamento de projetos por conta própria.

**6 – Quais os maiores obstáculos encontrados na Segep?**

(não respondeu).

**7 – E os melhores resultados obtidos pela Segep a frente do gerenciamento de projetos de obras e serviços do Estado?**

O pioneirismo no Brasil. Ser o Estado do ES, o primeiro estado a trazer para o setor público, uma ferramenta utilizada no setor empresarial. Avançando na visão de que o setor público também é uma organização que precisa ter monitoramento e trabalhar orientado para resultados.

Possibilidade de mensuração de resultados dos projetos.

Projetos e suas entregas realizadas dentro dos prazos, custos e qualidade prevista.

Satisfação do cliente (secretarias envolvidas, servidores, gerentes e público alvo)

### **8 – Qual representação existe dos servidores na decisão final e participação da escolha do projeto?**

De modo geral todos os gestores envolvidos no Pró Gestão participam ativamente.

### **9 – Qual o critério para contratação dos gestores atuantes na Segep?**

São alguns dos critérios: experiência em gerenciamento de projetos, habilidades e competência técnica, conhecimento das ferramentas do PMBOK e dos conhecimentos do PMI.

### **10 – Em sua opinião, com a mudança de governo haverá continuidade na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) e do Pró Gestão?**

Não sei.

Entendo que a Secretaria é uma marca forte do atual governo. Sua extinção seria uma regressão no campo do gerenciamento de projetos e da gestão orientada para resultados implementada no ES. O ES foi pioneiro na implantação de uma Secretaria de Estado para gerenciar projetos. Os resultados são positivos.

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**Nº. 12**

**Data: 26 de Novembro de 2010**

### **1 – Qual o objetivo da implantação do Escritório de Projetos?**

Gestão estratégica e monitoramento dos projetos prioritários do governo do Estado

### **2 – Como foi determinado a implementação da Segep, em vista de que ela nasceu do Escritório de Projetos?**

A implantação da Segep foi consequência da boa atuação do Escritório de Projetos, e contribuiu para legitimar na estrutura do governo o gerenciamento de projetos enquanto ferramenta de gestão.

**3 – Qual a sua função na SEGEP?**

Gestor de Projetos: acompanho um grupo de projetos estruturantes, auxiliando o gerente com o objetivo de garantir prazos, custos e entregas.

**4 – Há quanto tempo está ou esteve nessa função?**

Dois anos e sete meses

**5 – Qual a sua avaliação da criação dessa secretaria de gerenciamento?**

Positiva, uma vez que ajudou a legitimar o gerenciamento de projetos no governo e consolidar seus bons resultados, em benefício da sociedade.

**6 – Quais os maiores obstáculos encontrados na Segep?**

Não percebi obstáculos, uma vez que já eram conhecidos e respeitados no governo tanto o trabalho do Escritório de Projetos quanto o primeiro secretário da pasta, Enio Bergoli.

**7 – E os melhores resultados obtidos pela Segep a frente do gerenciamento de projetos de obras e serviços do Estado?**

A Segep não se coloca à frente, pois os projetos são conduzidos pelas diversas secretarias; mas ao lado, auxiliando na gestão e na articulação entre órgãos do governo. Nesse sentido, os projetos do Pró Gestão têm execução financeira 37% melhor que os demais em relação ao orçado.

**8 – Qual representação existe dos servidores na decisão final e participação da escolha do projeto?**

A definição dos projetos é feita sempre com base em critérios técnicos e políticos, com participação variável dos servidores em cada caso.

**9 – Qual o critério para contratação dos gestores atuantes na Segep?**

Concurso público, no caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental; e processo seletivo, no caso dos assessores especiais (comissionados), com análise de currículo e entrevista.

**10 – Em sua opinião, com a mudança de governo haverá continuidade na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) e do Pró Gestão?**

Haverá continuidade na utilização da metodologia de gerenciamento de projetos, que já se provou efetiva; a continuidade das estruturas é impossível prever, pois depende de fatores políticos.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA****Nº. 13****Data: 29 de Novembro de 2010****1 – Qual o objetivo da implantação do Escritório de Projetos?**

O Escritório Estratégico de Projetos fica voltado principalmente para estabelecimento e melhoria contínua dos direcionamentos estratégicos, monitoramento do desempenho dos projetos e provisão de informações à diretoria, atuando por meio de grupos envolvendo profissionais de todo governo.

**2 – Como foi determinado a implementação da Segep, em vista de que ela nasceu do Escritório de Projetos?**

Não tenho conhecimento.

**3 – Qual a sua função na SEGEP?**

Sou gerente de projetos e assessor de Desenvolvimento Organizacional.

**4 – Há quanto tempo está ou esteve nessa função?**

14 anos.

**5 – Qual a sua avaliação da criação dessa secretaria de gerenciamento?**

Excelente.

**6 – Quais os maiores obstáculos encontrados na Segep?**

No início houve o desconhecimento do método de gerenciamento de projetos, que acarretou alguns atritos entre as secretarias, mas contou com o apoio forte do vice-governador e tudo resolveu de forma rápida.

**7 – E os melhores resultados obtidos pela Segep a frente do gerenciamento de projetos de obras e serviços do Estado?**

Aumento significativo da cultura organizacional relacionada ao tema gerenciamento de projetos;  
Melhoria na qualidade da gestão dos projetos conduzidos pela organização, com impacto positivo.

**8 – Qual representação existe dos servidores na decisão final e participação da escolha do projeto?**

Nenhuma.

**9 – Qual o critério para contratação dos gestores atuantes na Segep?**

Qualificação com formação em gerenciamento de projetos.

**10 – Em sua opinião, com a mudança de governo haverá continuidade na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) e do Pró Gestão?**

Acredito que será dada continuidade aos projetos em curso.

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>
------------------------------

<b>Nº. 14</b>
---------------

<b>Data: 01 de Dezembro de 2010</b>
-------------------------------------

**1 – Qual o objetivo da implantação do Escritório de Projetos?**

No início do segundo mandato do governador Paulo Hartung, após organização do Estado, buscou caminhos para que as mudanças desejadas realmente fossem implementadas de modo a atingir resultados relevantes para a sociedade capixaba. E, com esse objetivo, a estratégia foi a criação do Escritório de Projetos.

**2 – Como foi determinado a implementação da Segep, em vista de que ela nasceu do Escritório de Projetos?**

Creio que essa discussão se deu mais internamente no Escritório de Projetos.

**3 – Qual a sua função na SEGEP?**

Sou gerente do projeto estruturante Qualidade do Ensino Médio e tenho como ação a execução de algumas etapas e acompanhamento de outras que são executadas em gerências distintas de onde estou localizada.

**4 – Há quanto tempo está ou esteve nessa função?**

Desde o início da gestão estratégica orientada para resultados, iniciada com a Secretaria de Educação (Sedu), em junho de 2007.

**5 – Qual a sua avaliação da criação dessa secretaria de gerenciamento?**

Conhecer a estratégia de gerenciamento de projetos foi um processo interessante e importante, pois trouxe benefícios e melhorias na compreensão, elaboração, execução, acompanhamento e delimitação de projetos. E, a Secretaria de Gerenciamento (Segep) foi fundamental nesse processo, seja na formação continuada dos gerentes de projetos, seja no acompanhamento/monitoramento das ações/etapas dos projetos.

**6 – Quais os maiores obstáculos encontrados na Segep?**

Como gerentes de projetos acompanhamos a implementação indiretamente e observamos que esse processo hierárquico foi bastante dinâmico devido à aceitação

e empenho da vice-governadoria e do próprio governador do Estado, e resolvido rapidamente.

**7 – E os melhores resultados obtidos pela Segep a frente do gerenciamento de projetos de obras e serviços do Estado?**

No caso do Qualidade do Ensino Médio não há obras. Há contratação de serviços e nesses houve intervenção da Segep para agilizar a tramitação de processos e a contratação de serviços em tempo hábil.

**8 – Qual representação existe dos servidores na decisão final e participação da escolha do projeto?**

Geralmente a decisão final se faz de forma coletiva, em reuniões de pactuação, através de alinhamento e consenso das ações do projeto, que envolvem secretário, subsecretários, gerentes funcionais e gerentes de projetos. No entanto, nas gerências, antes da decisão final, outros servidores são envolvidos para sugerir e avaliar a elaboração dos projetos.

**9 – Qual o critério para contratação dos gestores atuantes na Segep?**

Não sei.

**10 – Em sua opinião, com a mudança de governo haverá continuidade na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) e do Pró Gestão?**

Creio que sim, uma vez que propicia o acompanhamento/monitoramento de projetos e de processos que requerem maior assistência junto às agências de controle.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**Nº. 15**

**Data: 02 de Dezembro de 2010**

**1 – Qual o objetivo da implantação do Escritório de Projetos?**

O objetivo principal que eu percebi, foi que o governo do estado queria uma nova filosofia de trabalho, porque se contratava, mas você não tinha uma padronização, não tinha a quem recorrer e o pessoal não estavam treinados para isso. Então cada um fazia o seu trabalho, o seu projeto, a sua licitação, não havia uma uniformidade, cada secretaria do estado cuidava de um jeito, assim faltava alguma coisa mais estudada e com planejamento.

**2 – Como foi determinado a implementação da Segep, em vista de que ela nasceu do Escritório de Projetos?**

Eu participei desde o início do Escritório de Projetos e acompanhei a implantação da Segep, e buscava indicadores, metas e um gerenciamento de projetos estratégico.

Eu tive a honra de começar e senti as primeiras dificuldades. Por que no início tudo é difícil, tem que começar a criar, tínhamos uma consultoria, mas ninguém sabia ao certo como seria conduzido, devido a grande dificuldades do passado recente, de falta de cultura.

### **3 – Qual a sua função na SEGEP?**

Eu sou gerente do projeto Águas Limpas, que tem objetivos, metas e indicadores. Então, queremos universalizar o saneamento, ou seja nós estamos num elenco de obras, cujas obras conduzem a um resultado na parte de água, universalizar a parte urbana, em 100%. Hoje nós temos 100% de água tratada pela Cesan na área urbana. A outra meta seria 60% de esgoto coletado e tratado em áreas urbanas, de atuação da Cesan.

### **4 – Há quanto tempo está ou esteve nessa função?**

Desde o início do programa, do gerenciamento de projetos, final do ano de 2006.

### **5 – Qual a sua avaliação da criação dessa secretaria de gerenciamento?**

Eu faço uma avaliação muito positiva, porque o governo está tendo resultados significativos em várias secretarias estaduais, com eficácia e resultado poupáveis, graças ao gerenciamento de projetos. Poderia ter sucesso, sem o gerenciamento de projetos? Eu acho difícil, porque mudou a postura de como conduzir os projetos em todas as secretarias. Agora, tem ensinamento, monitoramento, organizado de como gerenciar, com metodologia do PMI, PMBOK, com metas, e objetivos traçados. Um linguajar novo.

### **6 – Quais os maiores obstáculos encontrados na Segep?**

Ausência de cultura de gerenciamento de projetos foi uma dos obstáculos. As pessoas estavam resistentes, porque já estavam a muitos anos fazendo a mesma coisa, e não aceitavam as mudanças e então reagiam. Essa foi uma das dificuldades no início, quebrarem esse paradigma. As pessoas não se relacionavam mais bem, porque ficavam com medo de perder o domínio do que já fazia há muito tempo. O relacionamento interpessoal foi uma dificuldade imensa no começo. Mas tudo foi resolvido adequadamente, com palestras, treinamentos, cursos e assim com o tempo, as pessoas viram que não iam perder o seu espaço, e que tudo era para o bem do governo, do servidor e da sociedade. E depois o Escritório de Projetos transformou em secretaria, exatamente para que o gerente não ficasse demandando o secretário. Porque tinha alguns secretários, que não aceitavam a mudança de gerente convocar secretário para reunião. Aí passou a falar secretário diretamente com secretário. Isso ajudou a fortalecer a hierarquia dentro desse programa do governo. Agora, conosco aqui não houve tanto mudanças e dificuldades, porque já praticávamos bem no dia a dia, aos projetos, mas a Segep veio trazer uma estratégia e também nos dar um respaldo.

### **7 – E os melhores resultados obtidos pela Segep a frente do gerenciamento de projetos de obras e serviços do Estado?**

O melhor resultado foi à entrega do produto para a sociedade. Nós já estamos cumprindo a meta de 100% da entrega de água tratada e atingindo quase a meta de 60% de esgoto tratado na área urbana de atuação da Cesan. E ela é toda acompanhada e monitorada pela Segep, desde o início foi assim. Nós temos uma infinidade de obras e todas listadas com as metas. E a soma delas em termos financeiro, dá o resultado que falei. E elas são monitoradas em tempo real, em termos de entrega de produto, execução, acompanhamento dos marcos críticos. E quando era identificado, os marcos críticos, a Segep atuava nesse momento, na parte ambiental, na desapropriação de áreas, ou seja, se tínhamos um problema que fugia ao controle do gerente de projetos daqui, a Segep resolvia.

**8 – Qual representação existe dos servidores na decisão final e participação da escolha do projeto?**

Bem, essas metas todas, estão no ES 2025. Já está no planejamento estratégico do governo.

**9 – Qual o critério para contratação dos gestores atuantes na Segep?**

Ter uma qualificação e curso em gerenciamento de projetos.

**10 – Em sua opinião, com a mudança de governo haverá continuidade na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) e do Pró Gestão?**

Eu penso que sim. Mas irá depender também dos gerentes de todos os órgãos, que interfaceiam (sic) com a Segep. Esse pessoal todo, não irá perder essa filosofia nova de trabalho, que trás tanto resultado nas entregas dos serviços e obras para a sociedade. Porque hoje a estrutura de base de trabalho é forte, está enraizada no governo. E depois quando entra um governo novo, e encontra a coisa desarrumada é fácil ele entrar e arrumar. Mas se você tem uma estrutura organizada, com uma secretaria que conduz tudo isso aí, como é o caso da Segep, é muito difícil chegar um governo novo e desarrumar isso. Eu acho que terá continuidade esse monitoramento e gerenciamento.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**Nº. 16**

**Data: 06 de Dezembro de 2010**

**1 – Qual o objetivo da implantação do Escritório de Projetos?**

Acredito que seja prestar suporte na estruturação e monitoramento dos projetos considerados prioritários a luz do planejamento estratégico do ES2025.

**2 – Como foi determinado a implementação da Segep, em vista de que ela**

**nasceu do Escritório de Projetos?**

Não sei informar.

**3 – Qual a sua função na SEGEP?**

Na verdade sou ligado ao Sistema SEAMA/IEAMA, minha atuação junto a SEGEP se deu no sentido de implantar e monitorar o projeto ProdutorES de Água, um dos projetos prioritários.

**4 – Há quanto tempo está ou esteve nessa função?**

Desde julho de 2008.

**5 – Qual a sua avaliação da criação dessa secretaria de gerenciamento?**

Positiva na medida em que demonstra a preocupação do governo do estado com os resultados a serem alcançados com estes projetos.

**6 – Quais os maiores obstáculos encontrados na Segep?**

A rigidez da máquina pública ainda é um fator que por vezes pode comprometer a velocidade de implantação dos projetos, principalmente em suas decisões mais operacionais, porque às vezes existem pessoas que não aceitam de imediato uma nova forma de trabalho, acha que não precisa se atualizar e não acata o acompanhamento por outro órgão.

**7 – E os melhores resultados obtidos pela Segep a frente do gerenciamento de projetos de obras e serviços do Estado?**

Por trabalhar especificamente com um único projeto não saberia dizer das outras secretarias. No meu caso, foi a agilidade da entrega, por causa do monitoramento da Segep, que contribuiu também na qualidade do serviço prestado.

**8 – Qual representação existe dos servidores na decisão final e participação da escolha do projeto?**

Em geral, os gerentes de projeto são servidores de carreira, com participação decisiva em todas as etapas do projeto, desde sua concepção até a sua conclusão.

**9 – Qual o critério para contratação dos gestores atuantes na Segep?**

Eu acho que a grande maioria teve ingresso por meio de concurso público ou com capacitação em gerenciamento de projetos.

**10 – Em sua opinião, com a mudança de governo haverá continuidade na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (Segep) e do Pró Gestão?**

Acredito que não haverá nenhuma mudança significativa no que tange ao papel da secretaria e a sua forma de atuação.

## APÊNDICE C – TABULAÇÃO DAS ENTREVISTAS

TABULAÇÃO DAS ENTREVISTAS			
	Obstáculos	Contribuições/Resultados	Perfil dos gestores
ENT-1	Ausência de cultura em gerenciamento de projetos dos secretários e servidores.  Secretários e gerentes de projetos envolvidos em outros assuntos, não davam atenção a metodologia de gerenciamento de projetos.	Servidores proativos na resolução dos problemas. Qualidade no gerenciamento de projetos. Difusão da metodologia a outros municípios e governo. Excelente resultado no prazo de entrega das obras. Redução de custo.	MBA de gerenciamento de projetos.
ENT-2	Dificuldade no relacionamento dos secretários de Estado como os gestores devido à hierarquia.	Desenvolvimento de um software de gerenciamento de projetos.  Informação centralizada.  Qualidade e melhoria no gerenciamento das obras.  Investimento no Estado cresceu.  Melhor desempenho dos secretários e servidores mais qualificados.  Qualidade nas obras, devido ao uso de nova metodologia de gerenciamento de projetos.	MBA de gerenciamento de projetos.  Técnico.
ENT-3	Servidores estaduais omitem informação e reportar os problemas.  Ausência de cultura de gerenciamento de projetos.  Servidores não fazem a gestão do conhecimento.  Informações não eram centralizadas.	Informação centralizada.  Siges ( <i>software</i> ).  Bons resultados nos projetos executados.  Redução de tempo na execução.  Executam melhor financeiramente seus projetos.	MBA em gerenciamento de projetos.  Técnico.  Proativo.
ENT-4	Cultura burocrática.  Falta de interação da Segep com outros secretários.	Forma de gerenciar mais eficaz e eficiente.  Benefícios a população.  Melhoria de redução de tempo na execução de projetos.  Integrou esforços a outras secretarias.	MBA em gerenciamento de projetos.  Proativo.  Comprometido.  Facilidade de relacionar.
ENT-5	Não houve	Fornecer indicativos de acompanhamento dos projetos.	
ENT-6	Baixo nível de maturidade do governo.  Reação dos diretores de obras e secretários de Estado.  Cultura.	Planejamento.  Gerenciamento de projetos mostra tudo em tempo real para governo.  Redução no tempo de entrega e qualidade das obras.	MBA em gerenciamento de projetos.  Técnico.  Motivado.
ENT-7	Ausência de cultura de gerenciamento de projetos.  Hierarquia.  Relacionamento.	Melhoria nos projetos.	MBA de gerenciamento de projetos.  Experiência.

<b>TABULAÇÃO DAS ENTREVISTAS</b>			
<b>Código</b>	<b>Obstáculos</b>	<b>Contribuições/Resultados</b>	<b>Perfil dos gestores</b>
ENT- 8	Ausência de cultura em gerenciamento de projetos. Resistência de servidores ao monitoramento.	Qualidade no gerenciamento de projetos. Redução de prazo e custo de entrega das obras e serviços.	MBA de gerenciamento de projetos.
ENT-9	Ausência de cultura de gerenciamento de projetos. Segep não ter orçamento próprio.	Disseminação da cultura de gerenciamento de projetos. Informação centralizada. Gerenciamento de projetos mostra tudo em tempo real para governo.	MBA de gerenciamento de projetos.
ENT- 10	Ausência de cultura de gerenciamento de projetos.	Disseminação da cultura de gerenciamento de projetos. Qualificação e profissionalismo dos gestores e gerentes de projetos.	MBA em gerenciamento de projetos.
ENT-11	Desconhece.	Monitoramento e trabalho voltado para resultado. Redução de prazo e custo de entrega das obras e serviços. Satisfação do cliente (secretarias envolvidas, servidores, público alvo).	Experiência em gerenciamento de projetos. Conhecimento das ferramentas do PMBOK e PMI.
ENT-12	Não percebeu.	Projetos do Pró Gestão executados financeiramente 37% melhor que os demais projetos estaduais.	Análise de currículo e entrevista. Concurso público.
ENT-13	Ausência de cultura de gerenciamento de projetos. Relacionamento difícil dos secretários com os gerentes.	Disseminação da cultura de gerenciamento de projetos. Melhoria na qualidade dos projetos.	MBA em gerenciamento de projetos.
ENT-14	Acompanhou indiretamente e observou que todo processo hierárquico foi muito dinâmico e resolvido os conflitos rapidamente.	Houve intervenção da Segep para agilizar a tramitação de processos e a contratação de serviços.	Não sabe.
ENT-15	Ausência de cultura de gerenciamento de projetos. Relacionamento difícil dos secretários de Estado com os gerentes. Resistência de servidores ao monitoramento. Hierarquia.	Gerenciamento de projetos mostra projetos em tempo real para governo. Intervenção da Segep para agilizar a tramitação de processos e a contratação de serviços. Gerenciamento organizado com ensinamento do PMI e PMBOK.	MBA em gerenciamento de projetos.
ENT-16	Ausência de cultura de gerenciamento de projetos; Resistência de servidores ao monitoramento; Rigidez da máquina pública.	Melhoria na qualidade dos projetos. Houve intervenção da Segep para agilizar a tramitação de processos e a contratação de serviços.	Concurso público. MBA em gerenciamento de projetos.