

Gerenciamento de Projetos na Administração Pública

Edson Porteiro de Oliveira e Jonas Pereira

1. Escritório de Projetos - PMO O gerenciamento de projetos como área de conhecimento começou a ser utilizado com mais relevância a partir da década de 70 e hoje é apontado pela maioria das organizações como uma atividade importante para a alavancagem de resultados. Nesse contexto, merece destaque uma unidade organizacional comumente implantada para contribuir no aumento de eficiência e eficácia dos projetos, o Escritório de Gerenciamento de Projetos – Project Management Office (PMO). Este escritório é responsável pelo gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos e visa uma solução integrada para o desenvolvimento dos processos e procedimentos a serem implantados. Segundo Cleland (2002) e Ireland (2002), o escritório de projeto é um conjunto de funções de projeto que está a serviço dos gerentes de projeto no desempenho de suas obrigações. Ele libera gerentes de projeto da rotina, para o estabelecimento de práticas consistentes e uniformes das funções desempenhadas. Além disso, a implantação do escritório de projetos contribui para o alinhamento dos objetivos dos projetos com os objetivos estratégicos da organização, além de aumentar a sintonia com a alta direção. De acordo com PMBOK (2008), estão entre as atividades atribuídas ao PMO: - Gerenciamento de recursos compartilhados entre todos os projetos administrados pelo PMO; - Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos; - Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão; - Monitoramento da conformidade com as políticas, procedimentos e modelos padrões de gerenciamento de projetos por meio de auditorias do projeto; - Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, formulários e outras documentações compartilhadas do projeto (ativos de processos organizacionais) e - Coordenação central de gerenciamento das comunicações entre projetos.

2. Gerenciamento de Projetos na Administração Pública A administração pública visa atender ao interesse geral e às necessidades sociais, para cumprir sua função administrativa, visando o interesse público, o Estado deve não só prestar e executar serviços, mas dirigir e governar buscando o bem comum e a satisfação do coletivo. Para tanto, é preciso que toda a estrutura administrativa esteja em sintonia, e procure satisfazer, de forma planejada e sistemática, às necessidades do cidadão. Mundialmente, as administrações públicas precisam atender às demandas com eficiência (utilização racional dos recursos), eficácia (capacidade de atingir resultados) e efetividade (observando a ética cívica). Para que esses valores sejam introduzidos na gestão pública, são necessários agentes públicos qualificados com competências técnicas, humanas e gerenciais. O gerenciamento de projetos vem agregar qualidade à gestão, para que as organizações dos mais diversos ramos de atividade, inclusive na pública, transformem o planejamento em resultados, otimizando a alocação de recursos, diminuindo as surpresas e trazendo maior eficiência à gestão de projetos. No setor público, a implantação de práticas de gerenciamento de projetos ainda é um desafio. A utilização de tais práticas ainda é recente. Porém, a exigência crescente dos cidadãos por serviços públicos de qualidade reforçam a importância deste procedimento em todas as esferas do poder público.

3. O Caso O Governo do Estado de Minas Gerais, ao iniciar a gestão 2003-2006, resolveu adotar o gerenciamento de projetos como metodologia para implementação dos principais projetos desenvolvidos pelo Estado. Foi implantado um novo Modelo de Gestão, chamado GERAES – Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado, resultante do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI, que contém o planejamento estratégico do estado. O PMDI, por meio da definição da visão de futuro, opções Estratégicas, agenda de prioridades e indicadores, propunha-se a responder a três questões essenciais ao planejamento estratégico: onde se encontra; aonde pretende chegar; e como lá chegar. O Programa GERAES pretende representar, assim, a viabilização dos objetivos do Governo do Estado, por meio de projetos denominados Estruturadores. Estes projetos Estruturadores são iniciativas estratégicas para atuação do Estado e se decompõe nas seguintes atividades: - Elaboração de planos de projeto; - Análise de risco financeiro; - Planejamento e controle orçamentário; - Elaboração de Planos de Ação. Os Projetos Estruturadores são organizados através de Áreas de Resultados, “áreas focais” onde são concentrados os melhores esforços e recursos, visando às transformações

e melhorias desejadas na realidade vigente. São iniciativas que transformam as perspectivas em resultados concretos, sinalizam para a sociedade a mudança desejada e têm efeito multiplicador na capacidade de gerar outras iniciativas privadas ou públicas. A partir da visão de futuro, foram traçadas as estratégias de reorganizar e modernizar a administração pública estadual. Assim promover o desenvolvimento econômico em bases sustentáveis. Foi criada a seguir a Agenda de Prioridades do Governo, refletindo a orientação estratégica da Administração Estadual, e que originou a carteira de Projetos Estruturadores, que na realidade constituem programas. Essa agenda foi a base para a criação de 56 Projetos Estruturadores, e que constituem a materialização dos esforços do Governo para o atingimento dos seus objetivos. Os Projetos Estruturadores foram, assim, concebidos para transformar em realidade a Visão de Futuro almejada para Minas Gerais, suportada pelas orientações estratégicas do Governo, por meio de ações concretas e resultados efetivos, visíveis e quantificáveis. O gerenciamento da carteira de Projetos Estruturadores é de responsabilidade da Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG). A estrutura é matricial na modalidade balanceada, que proporciona igualdade de poder entre o Gerente de Projeto e as áreas envolvidas. Ainda no âmbito da SEPLAG, foi criada uma diretoria específica para monitoramento do Programa GERAES, com a finalidade de acompanhar a implementação dos Projetos Estruturadores, bem como a elaboração de relatórios de acompanhamento. A Unidade de Apoio do Gerenciamento de Projetos (UAGP) é uma unidade organizacional criada em subsecretaria da SEPLAG, que atua como PMO (Project Management Office) e tem entre suas funções: - Assessorar os Gerentes de Projetos no planejamento, execução e controle de todos os projetos; - Manter a alta administração do Governo de Minas Gerais informada; - Padronizar os procedimentos e definir as ferramentas de gerenciamento de projetos; - Apresenta relatórios às Câmaras Temáticas; A metodologia utilizada é a MEPCP© - Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos. É utilizada em todas as etapas do projeto, desde a inicialização até seu encerramento, passando por planejamento e acompanhamento. Cada etapa é suportada por documentos específicos, que fazem parte do Sistema de Gerenciamento de Projetos. As Câmaras Temáticas, em número de três, compõem o Colegiado de Gestão Governamental, e atuam diretamente nos Projetos Estruturadores, de acordo com sua área de competência, e da seguinte forma: a. Orientam e acompanham a execução dos projetos. b. Avaliam as situações de desvio de meta dos projetos. c. Decidem sobre situações de conflito ou prioridade entre os projetos. Cada Projeto Estruturador tem um Gerente Executivo, responsável pelo planejamento, execução e controle do projeto, sendo assessorado pela UAGP, que opera assim como PMO. Os Projetos Estruturadores, que em outras palavras sinalizam as ações e melhorias planejadas para o Estado, apresentam as seguintes premissas: a. Organizam-se formalmente como um projeto, isto é, com foco bem definido, objetivo mensurável, ações, metas, prazos, custos e resultados esperados, de modo a permitir um gerenciamento intensivo. b. Produzem na sociedade a percepção das ações tangíveis do governo. c. Permitem transformar a Visão de Futuro em resultados concretos. O acompanhamento e controle dos Projetos Estruturadores são orientados pela metodologia MEPCP© e dentro do conceito PDCA (Plan-Do-Control-Act). São utilizados diversos tipos de relatórios, que dedicam especial atenção ao acompanhamento da execução orçamentária dos projetos. A principal ferramenta empregada para as atividades de controle é o Painel de Controle, que apresenta as principais metas e marcos dos projetos. As metas e marcos dos projetos compõem, por sua vez, um documento intitulado Acordo de Resultados, que formaliza a pactuação entre os Gerentes de Projeto e demais stakeholders. O Painel de Controle é atualizado periodicamente, de forma a permitir o monitoramento da execução dos projetos, sua avaliação e a divulgação dos resultados, feita mensalmente pelo relatório denominado Agenda Positiva, que compila e publica os resultados dos Projetos Estruturadores. Em 2011, o GERAES se refundou a partir da fusão das áreas responsáveis pela gestão de projetos estruturadores e este novo Geraes, responsável pela gestão por resultados e projetos estruturadores do Governo, pretende dar um novo padrão de qualidade para ambos os instrumentos que juntos podem agregar cada vez mais valor ao modelo de gestão do Governo de Minas. 4. Resultados A estruturação da administração estadual mineira e o melhor gerenciamento dos recursos públicos possibilitaram resultados fiscais positivos, já que o Estado de Minas Gerais vinha apresentando, anteriormente, séria instabilidade

fiscal e acumulando sucessivos déficits orçamentários. A mudança de metodologia de gestão, com a criação de escritórios de projetos e centros de capacitação foi item fundamental para o Estado se tornar sustentável e inovador. Hoje, o Estado apresenta um equilíbrio de contas após um longo período de desequilíbrio fiscal. Isso resultado da melhor utilização e redução dos custos dos serviços públicos, mediante a reorganização e a modernização da máquina institucional e do modelo de gestão estadual. Tornou-se visível, ainda, a progressiva mudança da mentalidade dos quadros do serviço público estadual. O resultado da eficiência do planejamento, da execução e do controle dos projetos, através da difusão de uma cultura de gerenciamento de projetos e monitoramento dessas atividades passou a orientar a obtenção de resultados baseados na qualidade e na produtividade, mediante critérios de incentivos que induziram maior comprometimento dos atores responsáveis e demais stakeholders.

5. BIBLIOGRAFIA

Geraes & Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado, Governo do Estado de Minas Geraes, disponível em www.geraes.mg.gov.br

PMBOK - Um Guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos & Quarta edição, PMI, 2008.

PESTANA, C. V. S.; VALENTE, G. V. P. Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: da Implantação do Escritório de Projetos à Gestão de Portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (SEGER) [Artigo]. In: III Congresso Consad de Gestão Pública do ES (CONSAD). Vitória,: 2009.

ROSA, M. O. & Gerenciamento de Projetos em Instituições Públicas [Artigo] 2009 disponível em - <http://www.pries.org.br>

CLELAND, David; IRELAND, Lewis. Gerência de projetos. 1º edição. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.