

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**ANÁLISE DA SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO E
MONITORAMENTO DOS PROJETOS
ESTRATÉGICOS DO ESTADO DO
RIO GRANDE DO SUL**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Thiago Dapper Gomes

**Santa Maria, RS, Brasil
2012**

**ANÁLISE DA SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO E
MONITORAMENTO DOS PROJETOS
ESTRATÉGICOS DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO SUL**

Thiago Dapper Gomes

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Especialização em Gestão Pública, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial à obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública.**

Orientador: Flavia Luciane Scherer

**Santa Maria, RS, Brasil
2012**

**Universidade Federal de Santa Maria
Programa de Especialização em Gestão Pública**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Trabalho de Conclusão de Curso**

**ANÁLISE DA SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO E
MONITORAMENTO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO SUL**

elaborado por
Thiago Dapper Gomes

como requisito para obtenção de grau de
Especialista em Gestão Pública

COMISSÃO EXAMINADORA:

Flavia Luciane Scherer, Dra.
(Orientador)

Clândia Maffini Gomes, Dra.
(Examinador)

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dra.
(Examinador)

Santa Maria, 07 de janeiro de 2013.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que me apoiaram e influenciaram de forma positiva na confecção deste, bem como no decorrer do curso.

A minha esposa Amanda Zeni, por todo apoio dado nesta difícil jornada para que eu concluísse minha especialização.

Sou grato aos entrevistados pelo interesse e disponibilidade em agregar valor a este trabalho por suas vivências e percepções.

Por fim, ainda gostaria de agradecer aos professores e tutores do curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal de Santa Maria, que contribuíram de forma significativa para minha formação.

Ação sem visão é diversão. Visão em ação é sonho. Visão com ação é receita do sucesso.

(Fred Polak)

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Gerenciamento PMI.....	17
Figura 2: Método PDCA	19
Figura 3 – Portfólio	21
Figura 4: Tripé de Competências	24
Figura 5 – Mapa Estratégico	28
Figura 6: Ciclo de Monitoramento	30
Figura 7: Ciclo de um Projeto Estratégico	32
Figura 8: Interface do SME 1.....	36
Figura 9: Interface do SME 2.....	37
Figura 10: Gráfico de Distribuição dos Servidores por Cargo	42
Figura 11: Gráfico de Relacionamento com Estado	42
Figura 12: Gráfico de Tempo de Experiência em Projetos.....	43

RESUMO

Trabalho de Conclusão de Curso
Programa de Especialização em Gestão Pública
Universidade Federal de Santa Maria

ANÁLISE DA SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

AUTOR: THIAGO DAPPER GOMES

ORIENTADOR: FLAVIA LUCIANE SCHERER

Santa Maria, 07 de Janeiro 2013.

O presente estudo teve como objetivo analisar as práticas de Gestão de Projetos aplicadas na Sistemática de Planejamento e Monitoramento dos Projetos Estratégicos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, identificando a abordagem utilizada na fase atual de consolidação. A Sistemática implantada em 2011 ainda passa por naturais evoluções. Esse trabalho buscou analisar estes avanços, identificando entraves e possíveis melhorias no processo de planejamento e monitoramentos dos projetos prioritários do Estado.

Para realização desta monografia foi elaborado um referencial teórico baseado em diversos autores, contendo tópicos de gestão de projetos, planejamento estratégico e projetos públicos. A partir deste referencial, foi realizado um estudo do caso do Rio Grande do Sul, onde foram obtidas informações pela aplicação de pesquisa qualitativa por meio de entrevistas estruturadas. Na análise dos resultados foi possível obter a percepção dos servidores envolvidos em torno das práticas conduzidas pelo Governo e, a partir disso, identificar progressos e pontos críticos, a fim de explicitar virtudes, problemas e possíveis melhorias para este fluxo tão importante para o Estado atender a população com maior qualidade.

Palavras Chave: Planejamento, Gestão de Projetos, Projetos Públicos.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1. PROBLEMA DE PESQUISA	10
2. JUSTIFICATIVA	12
3. OBJETIVOS	13
3.1. Objetivo Geral	13
3.2 Objetivos Específicos	13
4. REFERENCIAL	14
4.1 Planejamento Estratégico	14
4.2 Gestão de Projetos	15
4.2.1 Projetos, Programas e Portfólios	20
4.2.2 Gerente de Projeto	23
4.3 Gestão de Projetos Públicos	24
4.4. Sistemática de Planejamento e Monitoramento dos Projetos Estratégicos	27
4.4.1 Ciclo de Monitoramento.....	30
4.4.2 A Secretaria-Geral de Governo	33
4.4.3 A Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã	34
4.4.4 Sistema de Monitoramento Estratégico – SME	36
5. MÉTODO	38
5.1 Delineamento da Pesquisa	38
5.2 Sujeitos da Pesquisa.....	38
5.3 Coleta e Análise de Dados.....	39
6 ANALISE DOS DADOS	41
6.1 Características dos Servidores Entrevistados	41
6.2 Análise das Respostas dos Servidores.....	43
6.2.1 Planejamento	44
6.2.1.1 Portfólio de projetos e relação com o Plano Plurianual	44
6.2.1.2 Metodologia de projetos e seu uso no Estado.....	45
6.2.2 Execução.....	46
6.2.2.1 Atuação dos gerentes de projetos estratégicos.....	46
6.2.2.2 Sistema de monitoramento estratégico como ferramenta de gestão de projetos	48
6.2.2.3 Nível de execução de metas	49
6.2.2.4 Recursos orçamentários e nível de execução.....	50
6.2.3 Monitoramento e controle.....	52
6.2.3.1 Atuação da Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã.....	52
6.2.3.2 Atuação da Secretaria-Geral de Governo	54
6.2.3.3 Avaliação da sistemática de planejamento e monitoramento.....	55
6.2.3.4 Melhorias propostas ao processo.....	57
7 CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICE A	65

INTRODUÇÃO

O Brasil tem desafios importantes na gestão dos recursos públicos. Observa-se um maior empenho em renovar práticas gerenciais para garantir melhor aplicabilidade de recursos, melhorando os serviços disponibilizados à população. Implantar inovações e potencializar a coordenação administrativa entre a União, estados e municípios, buscar novos meios gerenciais e racionalizar o uso dos recursos, caracterizam novos compromissos com a melhoria na gestão (BRASIL, 2012).

No caso do Rio Grande do Sul, implementar melhorias na gestão pública tem importância, pois no decorrer de várias gestões, o Estado apresenta problemas na sua estrutura que afeta a execução de suas principais políticas. Estas dificuldades estruturais têm comprometido a capacidade do Estado investir, prejudicando a manutenção da qualidade dos serviços públicos prestados aos gaúchos. Com baixa capacidade de gerar e captar novas fontes de receita, o Estado deve buscar mecanismos de gestão capazes de superar as adversidades encontradas para o atendimento de demandas da sociedade (SGG, 2011).

Para que estas práticas de gestão sejam implantadas, existe a perspectiva de melhoria nos processos, priorizando o planejamento e constituindo um marco metodológico com capacidade de elaborar um portfólio de projetos eficiente e com a consistência necessária para atingir os objetivos traçados na estratégia do governo (SGG, 2011).

A Sistemática de Planejamento e Monitoramento dos Projetos Estratégicos foi criada com o intuito de instituir e consolidar uma cultura inovadora na administração pública do Estado do Rio Grande do Sul, rumando para uma gestão voltada ao suprimento das carências da população, obtendo um desempenho superior (SGG, 2011).

Este estudo abordará tópicos relevantes em gerenciamento de projetos e sua complexidade de execução no ambiente público, visando analisar a Sistemática de Planejamento e Monitoramento dos Projetos Estratégicos do Estado do Rio Grande do Sul.

1. PROBLEMA DE PESQUISA

A sociedade tem sofrido mudanças econômicas e sociais intensas e de forma muito rápida. A população apresenta um maior nível de consciência em relação à mudança, busca melhores serviços, é mais participativa, quer maior transparência e anseia efetividade de seus governantes. A administração pública hoje necessita atender o cidadão com qualidade e de forma mais ágil. Deste modo é necessário o compromisso com práticas contemporâneas de gestão, afastando-se da defasada modelagem burocrática, caracterizada pela forte hierarquia e grande quantidade de normas. Por estes motivos, os governos, de maneira geral, têm adotado práticas do setor privado em suas gestões (CARNEIRO, 2010).

Para arcar com a responsabilidade inerente ao setor, a administração pública necessita se renovar, buscando novas políticas de gestão, que fortaleça a capacidade das instituições públicas em executar suas políticas. Estas transformações devem atingir todas as esferas de governo, da federal a municipal (CARNEIRO, 2010).

O Governo do Estado do Rio Grande do Sul, adotou em 2011, a Sistemática de Monitoramento dos Projetos Estratégicos. Este processo gerencial foi implantado com o rótulo de inovadora modelagem de gestão, buscando realizar a avaliação do desempenho dos empreendimentos prioritários do Governo. Este modelo abriga tópicos relacionados a método de gestão de projetos e ferramenta informatizada, permitindo compilar e analisar informações de execução das metas e de dispêndio de recursos públicos. Esta prática engloba fases de planejamento e execução dos projetos, bem como o monitoramento e o estabelecimento de ações corretivas, envolvendo diversos atores, de analistas de projeto e gerentes, passando por Secretários de Estado, chegando até o Governador (PORTAL SGG, 2012).

Contudo, o fato de se utilizar modelos e instrumentos de gestão do mundo privado não garante sucesso nas ações públicas. As mudanças e melhorias necessitam englobar um conjunto de atividades consolidadas para que a administração pública atinja ao objetivo de prestar melhores serviços (CARNEIRO, 2010).

Esta complexidade apresentada, a transforma em um tema produtivo para análise dos avanços implementados e das dificuldades encontradas no processo, bem como pontos críticos a serem aprimorados.

**Desta forma, procura-se responder à seguinte questão de pesquisa:
Como a Sistemática de Planejamento e Monitoramento dos Projetos Estratégicos reflete na gestão dos projetos do Estado do Rio Grande do Sul?**

2. JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos, o setor público tem sido marcado pela utilização de modelos gerenciais praticados pelo setor privado, objetivando o alcance da eficiência administrativa. Estas práticas não garantem sucesso das ações no âmbito público, no entanto, é a principal fonte de referência para a administração pública melhorar a qualidade dos serviços entregues (CARNEIRO, 2010).

O Estado do Rio Grande do Sul implantou, em 2011, a Sistemática de Planejamento e Monitoramento dos Projetos Estratégicos. Adotando práticas preconizadas por uma consultoria privada, a Fundação Getúlio Vargas, o Governo busca a melhoria da prática administrativa, como o monitoramento intensivo dos seus projetos prioritários (SGG, 2011).

Carneiro (2010) salienta que “a adoção de ferramentas de gestão do setor privado na gestão pública tem demonstrado ser bastante efetivo ao alcance de seus objetivos”.

Visto isso, baseando-se em teorias e ferramentas disponíveis, busca-se contribuir para a consolidação da referida sistemática, que por consequência, auxilia na gestão dos projetos estratégicos do Governo do Estado.

A viabilidade de elaboração deste estudo se concretiza pelos documentos públicos, que possibilitam a consulta de dados e informações, bem como a disponibilidade facilitada para o autor, destes materiais.

A importância deste estudo se dá porque a administração pública carece de análise de suas práticas de gestão, uma vez que pelo fator transitório dos governos, muito do que foi construído se perde numa nova mudança de gestão.

O trabalho é oportuno porque a Sistemática de avaliação dos projetos prioritários do Estado ainda está sendo implementada, podendo os resultados deste esforço, contribuir para a consolidação do processo.

Acredita-se que esta pesquisa possa ser útil para outras esferas de governo que realizam o planejamento e monitoramento de projetos, bem como para outros estados, uma vez que através da realização da pesquisa, é possível estabelecer quais os pontos mais críticos a serem qualificados no processo, através da visão de servidores envolvidos.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Analisar a Sistemática de Planejamento e Monitoramento dos Projetos Estratégicos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever a Sistemática de Planejamento e Monitoramento dos Projetos Estratégicos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul;
- b) Avaliar os resultados da Sistemática de Planejamento e Monitoramento dos Projetos Estratégicos; e
- c) Analisar a percepção dos atores envolvidos no processo em relação a melhorias.

4. REFERENCIAL

4.1 Planejamento Estratégico

O termo planejamento pode ser conceituado como “um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões” (MINTZBERG, 2000, p.26). Prosseguindo nesta ótica, o planejamento estratégico pode ser explicado como “um esforço disciplinado” ou “um conjunto de conceitos, procedimentos e testes” (MINTZBERG, 2000, p.26).

Para Prado e Archibald (2004, p.25), a definição de planejamento estratégico pode ser compreendida como “um processo estruturado para identificação das metas globais da organização e seu desdobramento em ações estratégicas”. Os autores ainda definem que estas iniciativas estratégicas se materializam em projetos e programas.

Contribuindo para compreensão do termo, observa-se:

O planejamento estratégico de uma organização compreende a definição de suas áreas de atuação (missão ou negócio) e seus objetivos estratégicos. Essencialmente, os objetivos relacionados com o ambiente e com os sistemas e processos internos. (MAXIMIANO, 2009, p.16 e17).

Segundo Prado e Archibald (2004, p.25), o planejamento estratégico de uma organização deve ser desmembrado nos fluxos de formulação estratégica e alinhamento estratégico. A fase de formulação estratégica, ainda conforme Prado e Archibald (2004), se inicia com o processo de identificar as metas globais, resultando na definição dos objetivos estratégicos envolvidos, estabelecendo prazos e valores. Neste passo devem ser considerados a missão, visão e valores, representando a razão de ser da organização e seus *stakeholders*.

Conforme Mintzberg (2000, p.43), diversos conceitos agrupam propostas para atuar no fluxo de formação da estratégia, pois podem-se embasar que esta formulação é uma atividade de conceber, fazendo uso de óticas simples para definir a estratégia a ser utilizada.

Prado e Archibald (2004, p.27), identificam que com os objetivos estratégicos delineados, a formulação de iniciativas estratégicas devem ser formuladas. Buscando trazer maior lucidez sobre o tópico em questão, temos:

Uma vez definidas as Metas Globais e as correspondentes Iniciativas Estratégicas, devemos identificar ações (programas e projetos) capazes de atendê-las. Chama-se este processo de Alinhamento Estratégico. (PRADO E ARCHIBALD, 2004, p. 27).

A execução da estratégia consiste em desdobrá-la em objetivos para serem realizados nas áreas funcionais e por meio de projetos. Nesse processo é preciso assegurar que os projetos propostos estejam efetivamente alinhados com a estratégica, que apenas as melhores ideias sejam transformadas em projetos e que, uma vez implementados, os projetos possam ser administrado de forma sistêmica. (MAXIMIANO, 2009, p. 17).

Maximiano (2009) ainda salienta que para atender de forma efetiva a estratégia, é necessário que se utilize práticas de gestão de projetos.

4.2 Gestão de Projetos

A temática de gestão de projetos vem desde 1960, com sua difusão aumentada e seu uso ampliado nas organizações em todos os mercados. Observa-se que, atualmente, a prática da gestão de projetos tem o reconhecimento de ser uma motriz de melhoria da produtividade organizacional, agilizando processos e o atingimento dos resultados estratégicos esperados pelas organizações (PRADO E ARCHIBALD, 2004).

Conforme Prado e Archibald (2004), o grande uso de gerenciamento de projetos teve seu início em 1995, surgindo no Brasil no ano 2000. No entanto, apesar de tardio, se comparado com os outros mercados, o país hoje tem forte representatividade nas principais instituições difusoras de projetos pelo mundo, com destaque para o PMI (*Project Management Institute*) e o IPMA (*International Project Management Association*).

Prado e Archibald (2004, p.42) ainda, definem a importância desta prática de gestão para o atingimento das metas de uma organização:

Dominar a arte de executar projetos se tornou uma das necessidades de sobrevivência e progresso da empresa moderna. Qualquer organização que se inicia com seriedade nesta prática percebe isso rapidamente e, mesmo que os resultados, em um dado momento, estejam aquém do desejado, sua atitude é continuar apostando para obter benefícios completos desta prática.

Com um enfoque mais direto, Cleland e Ireland (2002), conceituam a gerência de projetos como uma prática gerencial que entrega benefícios diferenciados. Quando implementada, de forma completa, a gestão de projetos tem o potencial de equipar a organização de meios propícios para desenvolver novos produtos. Seus conceitos fundamentais permitem uma modelagem flexível, atendendo às necessidades das organizações que buscam um processo efetivo na produção de benefícios. A gestão de projetos traz melhoramentos para toda a organização, do corpo executivo, passando pelos gerentes de projetos, chegando aos clientes.

Complementando, de acordo com Maximiano (2009), a gestão de projetos é um conjunto de práticas que é aplicada em certas situações, onde o resultado é atingido dentro de um espaço de tempo e recursos. Pode ser considerada atividade básica no gerenciamento de projetos o direcionamento do esforço para efeito pretendido e o controle de prazos, custos e riscos.

Conforme o PMI (2008, p.12), gerenciar projetos é “a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus requisitos.” O ato de gerenciar projetos deve aplicar os “05 grupos” de processos envolvidos, sendo eles a iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Segundo Prado e Archibald (2004, p.70), o modelo PMBOK do PMI é uma das grandes escolas de gerenciamento de projetos.

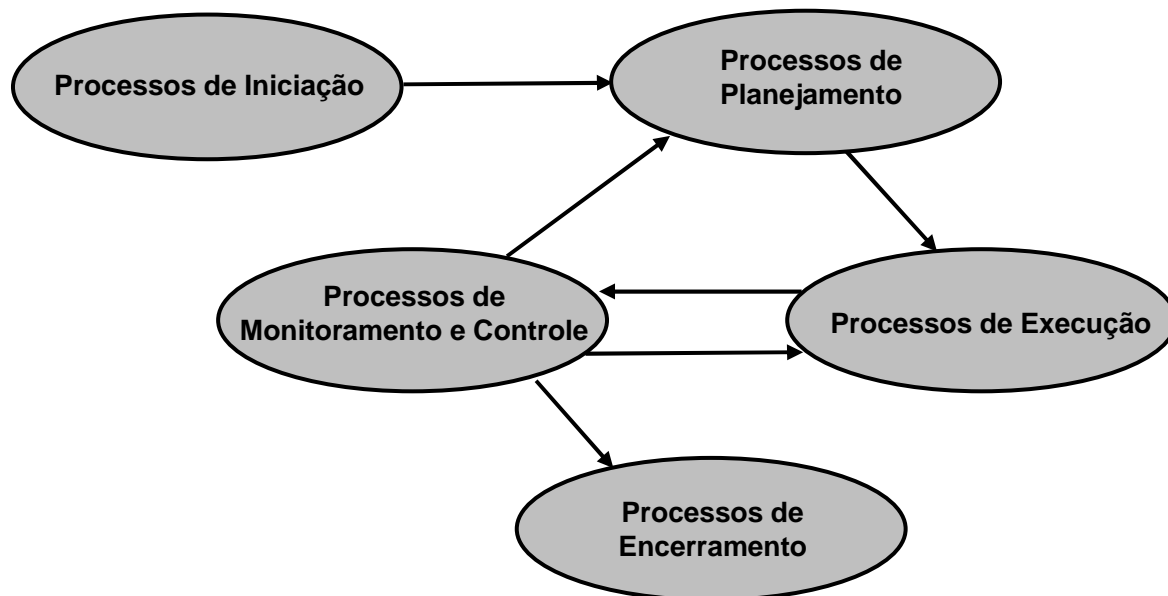


Figura 1: Modelo de Gerenciamento PMI
Fonte PMI (2008)

Maximiano (2009, p.27) realiza uma abordagem semelhante a esta modelagem do PMI, onde gerir um projeto é conceituado como “um processo dinâmico, que compreende cinco processos principais interligados, acionados com o surgimento da ideia e o esclarecimento das necessidades: planejamento, organização, execução e controle, e encerramento”.

O processo de iniciação, conforme o PMI (2008, p.44), é a etapa de definição de um “novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente”. Nesta fase define-se o escopo inicial do empreendimento e os recursos financeiros necessários para sua plena execução, bem como o gerente da nova empreitada. Prado (2004, p.90) complementa que a iniciação de um projeto é uma tarefa que “formaliza e dá visibilidade ao início do projeto”.

Para o PMI (2008) as fases que compõem o processo de iniciação do projeto são o desenvolvimento do termo de abertura de projeto e a identificação das partes interessadas.

Observando a fase seguinte preconizada pelo PMI (2008), chega-se a fase de planejamento do projeto, que consiste em estabelecer o escopo completo do empreendimento, definir os objetivos a serem atendidos e quais ações necessárias para alcançar estes objetivos. Neste período se elabora o plano de gerenciamento, se enumera necessidades, se define o escopo do projeto e se cria a estrutura analítica do esforço. Além disso, se sequencia as atividades a serem desenvolvidas, se planeja o uso de recursos materiais, se elabora o cronograma das ações, estimam-se os custos e o orçamento e identificam-se os riscos de execução da atividade a ser desenvolvida.

Para Prado (2004, p. 97) o planejamento de um projeto é parte fundamental, pois é a etapa que busca a criação de um “esquema de trabalho capaz de atingir a meta do projeto”.

Sequenciando, conforme o PMI (2008) tem-se o processo de execução de um projeto, onde de fato realiza o esforço para atingir a meta proposta. É a fase onde se consome a maior parte de orçamento de um projeto. Para Prado (2004) é a fase onde ocorre o maior envolvimento de recursos humanos, financeiros e materiais de um projeto. Este é momento onde o produto ou serviço é desenvolvido.

Já a fase de monitoramento e controle, conforme o PMI (2008, p.58), consiste em “acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto”. Este processo ainda inclui o controle de mudanças e o monitoramento das atividades e seu desempenho, proporcionando uma melhor visão de execução das metas físicas e financeiras, bem como o controle de prazos das tarefas.

De acordo com o PMI (2008) são etapas importantes de monitoramento e controle:

- a) Monitorar e controlar o trabalho do projeto;
- b) Realizar o controle integrado de mudanças;
- c) Verificar o escopo;
- d) Controlar o escopo;
- e) Controlar o cronograma;
- f) Controlar os custos;
- g) Realizar o controle da qualidade;
- h) Reportar o desempenho;
- i) Monitorar e controlar riscos e
- j) Administrar as aquisições.

Para Prado (2004, p.225), o controle e o monitoramento é a fase que se verifica como estão resultados de um projeto e onde agir numa eventual correção de rumo. Pode-se entender que “executar um projeto sem controle é deixa-lo à deriva”.

De acordo com o PMI (2008), as atividades de encerramento de um projeto consistem em formalizar o término do empreendimento. São identificadas possíveis situações decorrentes desta etapa:

Obter aceitação do cliente ou patrocinador; Fazer uma revisão pós-projeto ou de final de fase; Registrar os impactos da adequação de qualquer processo; Documentar as lições aprendidas; Aplicar as atualizações apropriadas aos ativos de processos organizacionais; Arquivar todos os documentos relevantes no sistema de informações do gerenciamento de projetos (SIGP), para serem usadas como dados históricos e Encerrar as aquisições. (PMI, 2008, p.63).

Outra escola importante de gerenciamento, segundo Prado e Archibald (2004, p.71), é o modelo PDCA, “que foi desenvolvido por Shewhart, em 1924, divulgado por Deming e aperfeiçoado no Japão”. A figura 2 ilustra o método:

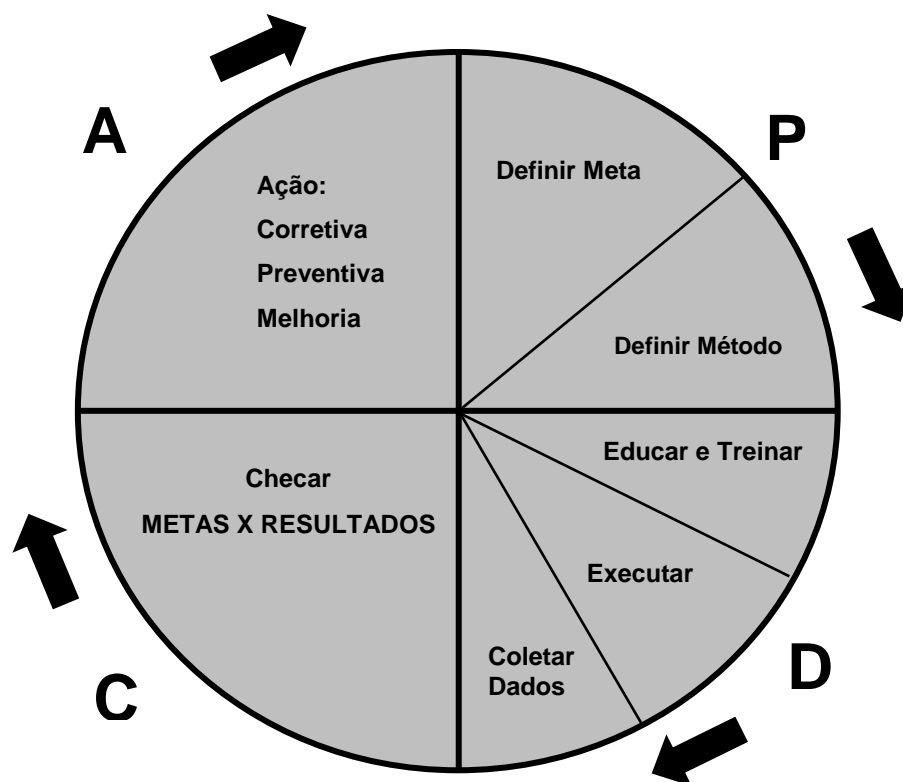


Figura 2: Método PDCA
Fonte: Prado e Archibald (2004)

Para Prado e Archibald (2004) estes e outros modelos são os pilares de sustentação do gerenciamento de projetos em uma organização, agregados a métricas, métodos, regras e técnicas, podem ser reconhecidos como metodologias de gestão de projetos. Consiste como e em que momento as atividades devem ser realizadas. Estas metodologias podem ser elaboradas na própria organização ou adquiridas de empresas especializadas do setor. Os autores ainda definem componentes principais de uma metodologia como os “fluxogramas, padrões de processos e softwares de apoio” (PRADO E ARCHIBALD, 2004, p.110).

4.2.1 Projetos, Programas e Portfólios

Para Prado e Archibald (2004), projetos, programas e portfólio são produtos do planejamento estratégico de uma organização. Conceituando, então, o planejamento estratégico de uma organização, Chiavenato (2000), o considera um meio pelo qual as instituições irão aplicar as estratégias para atingir os resultados desejados. Já Prado e Archibald (2004, p.25), conceituam planejamento estratégico como “... um processo estruturado para identificação das metas globais da organização e seu desdobramento em ações (ou iniciativas) estratégicas.” Pode-se considerar o plano mais importante da organização, norteando todos os outros, refletindo o que o núcleo diretivo das organizações anseia, estabelecendo um aglomerado de metas e meios para o alcance dos objetivos.

Segundo Prado (2004), os projetos são agregados em portfólios, programas e projetos isolados. Para o PMI (2008), a gestão de projetos habita um ambiente mais ampliado, conduzido pela gestão de portfólios e programas. Estes possuem diferentes formas de abordagem, no entanto, todos possuem relação entre si.

Para Prado e Archibald (2004, p.123), portfólio pode ser conceituado como um conjunto de programas e/ou projetos que são agrupados para simplificar “o efetivo gerenciamento do trabalho para atingir os objetivos estratégicos de um negócio”.

Já programa é conceituado como, conforme Maximiano (2009), um conjunto, grupo ou família de projetos geridos de forma agregada. Prado e Archibald (2004, p.23), definem como um conjunto de projetos inter-relacionados e executados de

maneira coordenada, objetivando a obtenção de benefícios que não seriam bem sucedidos se fosse gerenciados individualmente. Programas são caracterizados por um escopo amplo, podendo sofrer alterações e mudanças para se adequar aos anseios das organizações. O PMI (2008) acrescenta que um programa obrigatoriamente terá projetos, mas projetos podem existir de forma isolada. Normalmente um programa espelha uma iniciativa estratégica.

A figura 3 explica a hierarquia de portfólio, programas e projetos:

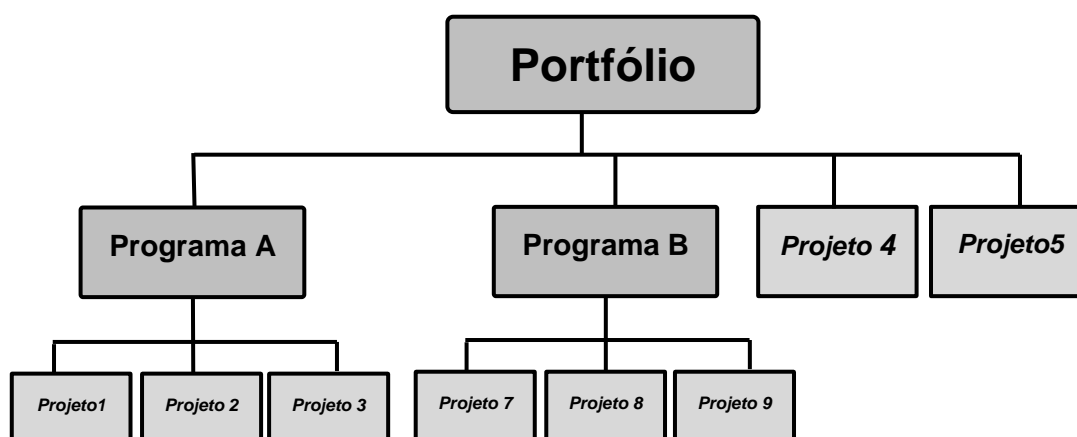


Figura 3 – Portfólio
Fonte Prado (2004)

Pode-se conceituar projetos, segundo Prado (2004, p.17), como “projeto (do inglês *Project*) é um esforço temporário, levado a efeito para criar um produto, serviço ou resultado único”. Prado (2004, p18) salienta que os projetos devem ser um esforço com término definido, organizado por meio formal e com características “únicas e não repetitivas”, representadas pelo início, meio e fim. Por estas razões os projetos se diferenciam das atividades de rotina ou constantes.

Maximiano (2009, p. 4) define projeto como “empreendimento temporário ou sequência de atividades com começo, meio e fim programados; que tem por objetivo fornecer um produto singular e dentro de restrições orçamentárias”.

Paralelamente observa-se o conceito, segundo PMI (2008, p11), onde um projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Existem semelhanças complementares no conceito de projetos, onde a característica temporária indica início e fim definidos previamente. O fim de

um projeto é determinado quando do alcance dos objetivos projetados, neste ponto que se evidencia as diferenças em relação às atividades.

Temporariedade não significa curta ou média duração, pois o termo não se aplica ao produto ou serviço desejado. Um projeto busca um resultado consistente, com reflexos duradouros para a organização. “Projetos também podem ter impactos sociais, econômicos e ambientais com duração mais longa que a dos próprios projetos” (PMI, 2008, p.11).

Para Cleland e Ireland (2002), um projeto tem cunho estratégico para uma organização e se constitui como elemento importante para a execução das diretrizes organizacionais propostas. Podem ser considerados antecessores de mudanças de produtos e serviços, observando o fato de que uma organização com uma gestão exitosa tem um conjunto de projetos para vencer as inevitáveis mudanças todas as organizações enfrentam, sejam elas públicas ou privadas.

Conforme o PMI (2008), por sua natureza única, os projetos apresentam dúvidas quanto aos resultados gerados, necessitando um planejamento mais acurado para sua execução do que um esforço rotineiro.

O PMI (2008) ainda conceitua que projetos podem gerar:

Um produto que pode ser um item final ou um item componente de outro item; uma capacidade de realizar um serviço, como funções de negócios que dão suporte à produção ou à distribuição ou um resultado, como um produto ou um documento. (PMI, 2008, p.12)

De acordo com o PMI (2008, p 12), para se elaborar projetos de forma eficiente, é necessário observar “09 (nove) áreas de conhecimento”:

- Gerenciamento de integração do projeto;
- Gerenciamento do escopo do projeto;
- Gerenciamento de tempo do projeto;
- Gerenciamento de custos do projeto;
- Gerenciamento da qualidade do projeto;
- Gerenciamento de recursos humanos do projeto;
- Gerenciamento das comunicações do projeto;
- Gerenciamento de riscos do projeto;
- Gerenciamento de aquisições do projeto.

Maximiano (2009, p.29), complementa que para se gerir um projeto devem ser observadas as áreas do conhecimento, que são o conteúdo do empreendimento em questão.

4.2.2 Gerente de Projeto

Segundo o PMI (2008), gerente de projetos é o profissional designado pela instituição executora para alcançar os objetivos de um projeto. Para Prado e Archbald (2004), o gerente de projetos deve ser um profissional experiente com trânsito facilitado tanto na organização executora, quanto nos clientes. O sucesso do projeto depende da ativa participação do gerente, garantindo que os custos e prazos planejados serão cumpridos. Em suma, esta pessoa é a responsável pelo sucesso de um projeto.

De acordo com Maximiano (2009, p.201), o gerente de projeto pode ser um “cargo virtual, de existência temporária”, exercido por funcionário permanente da organização, sendo este executivo ou não. É o profissional que recebe a tarefa de gerir o empreendimento, acumulando esta tarefa ou dedicado exclusivamente ao atingimento do resultado proposto.

Para um gerente de projetos ser bem-sucedido em sua missão, o PMI (2008, p.18) lista três características principais:

1. **Conhecimento:** Refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos;
2. **Desempenho:** Refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de realizar enquanto aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos;
3. **Pessoal:** Refere-se ao comportamento do gerente na execução do projeto ou de atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade e liderança; a capacidade de orientar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo.

De acordo com Falconi apud Prado e Archibald (2004), as características essenciais de um gerente de projetos estão embasadas num tripé, conforme figura 4:

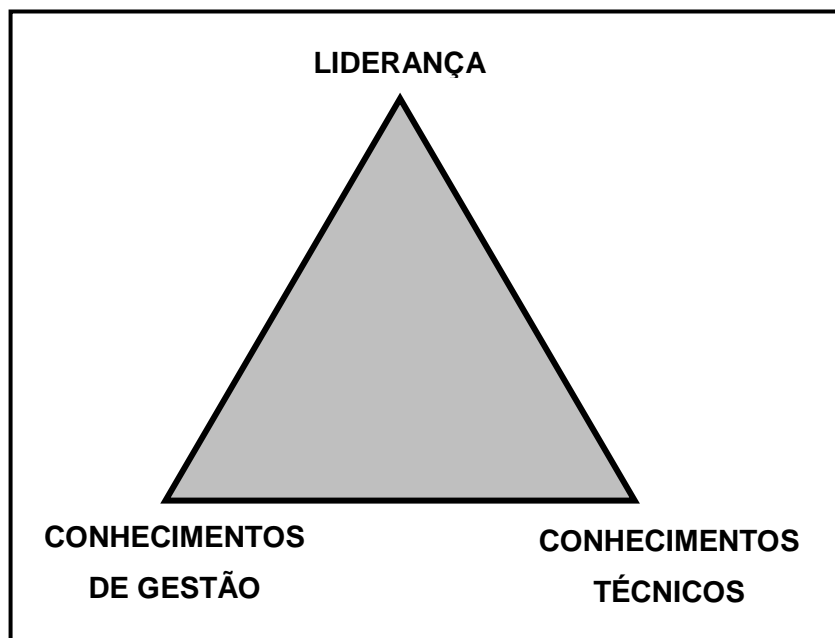


Figura 4: Tripé de Competências
Fonte: Prado e Archibald (2004, p.101)

Maximiano (2009, p.207) define como atribuições do gerente a responsabilidade em relação a “resultados, atividades, recursos, pessoas, decisões ou padrões de conduta”. Para Prado e Archibald (2004), existe um consenso em relação a liderança a ser exercida pelos gerentes de projeto. Este tem a função de desempenhar inúmeros papéis e quanto mais habilidoso for, no relacionamento com as pessoas, melhor será o processo de tomada de decisão.

4.3 Gestão de Projetos Públicos

Carneiro (2010, p. 09), conceitua a administração pública como “o governo em ação”. Para ter seus objetivos alcançados, um Governo necessita fazer uso das

políticas públicas, programas, planos e projetos. As instituições públicas que estão direcionadas a melhorar e modernizar sua gestão estão adotando práticas de gerenciamento de portfólios, de projetos e programas.

Ainda de acordo com Carneiro (2010), as organizações públicas oferecem características singulares que as distinguem das empresas privadas. A missão finalística do governo é fazer o bem para sociedade, ao contrário do setor privado, onde o objeto de desejo é a lucratividade.

Os empresários são motivados pela busca de lucro, as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de serem reeleitas, as empresas recebem dos clientes a maior parte de seus recursos, os governos são custeados pelos contribuintes. (OSBORNE E GAEBLES, APUD CARNEIRO, 2010, P.1).

Observando estas particularidades, pode-se dizer que governar não pode ser um ato semelhante ao de quem gere uma empresa privada. No entanto a gestão de projetos, entre outros tópicos de gestão, surge como uma realidade diversa. A administração pública atual tem de atender o cidadão com qualidade e agilidade, de modo que é necessário o compromisso com práticas contemporâneas de gestão, afastando-se da defasada modelagem burocrática. Por estes motivos, os governos, de maneira geral, têm adotado praticas do setor privado em suas gestões (CARNEIRO, 2010).

Conforme Ribeiro (2003) é crescente a atenção dos governos quanto à efetividade de suas gestões. Com o planejamento realizado e estratégias definidas, os órgãos públicos definem e destacam seus projetos prioritários, buscando assegurar recursos orçamentários, humanos e materiais para execução bem sucedida destes projetos.

No entanto, segundo o PMI (2002), mesmo que a prática gerencial de projetos no setor privado possa ser aplicada no âmbito público, gerir projetos públicos exige uma série de aspectos complementares, legais e normativos, a serem seguidos. Os projetos públicos tornam-se diferenciados pelo fato de ser geridos pelo governo que foi eleito e por serem financiados por recurso advindos dos impostos pagos pelo contribuinte. Com os objetivos definidos e os projetos determinados, as secretarias executoras recebem a competência de cumpri-los.

O PMI (2002) destaca que os projetos públicos são cercados de regras impostas aos executores, a fim de garantir o bom uso dos recursos e resguardar o

interesse público. Os projetos estatais necessitam seguir a estrutura formal de planejamento público. Carneiro (2010, p.39), destaca que “o planejamento governamental, mesmo que use práticas de gestão contemporâneas, deve seguir um ritual processual e legal”.

Esta estrutura de planejamento governamental pode ser entendida como:

O propósito do planejamento governamental é definir objetivos para o futuro e os meios para alcançá-los, de maneira que as transformações ocorridas na comunidade na qual o governo pretende intervir não sejam determinadas, simplesmente, por circunstâncias fortuitas ou externas, mas pelo resultado de decisões e propósitos gerados por alguns ou todos os seus habitantes. (SALDANHA 2006, p.23).

A modelagem do planejamento público brasileiro é definida pela Constituição Federal de 1988 (CF), no artigo 165. Tal modelo é caracterizado por três instrumentos: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual.

O PPA, segundo informações da Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã do Estado do Rio Grande do Sul (SEPLAG, 2012), é definido como:

... lei de iniciativa do Poder Executivo que estabelece as diretrizes, objetivos e metas da administração pública estadual para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para às relativas aos programas de duração continuada. De acordo com a Constituição Federal, o PPA deve ser elaborado no primeiro ano de uma gestão.

Pode, ainda, ser conceituado, conforme a SEPLAG (2012), como uma ferramenta norteadora de todas as ações de um Governo, guiando as “Leis de Diretrizes Orçamentárias- LDOs e os Orçamentos Anuais – LOAs”, bem como todas as estratégias setoriais de sua vigência, que é de 4 anos. Este instrumento define as ações de um Governo no quadriênio.

Observando a definição da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), segundo a SEPLAG (2012), que pode ser compreendida como um instrumento que abrange “as metas e prioridades da administração pública estadual, contidas no Plano Plurianual, para o exercício financeiro do ano seguinte”. Esta tem a função de nortear a elaboração da peça orçamentária anual.

Ainda com dados da SEPLAG (2012), pode-se conceituar a Lei Orçamentária Anual como um instrumento que “fixa as receitas e despesas da administração direta e Indireta do Estado do Rio Grande do Sul, seus fundos, órgãos, inclusive suas fundações e autarquias”.

Conforme o PMI (2002), as organizações públicas não podem executar seus projetos, sem que os recursos estejam previstos e autorizados na LOA. Observa-se a necessidade de um planejamento, por parte dos gestores destes projetos, muito acurado, pois não podem ocorrer inconsistências entre os valores autorizados na peça orçamentária e o previsto para realização do empreendimento público, com sérios riscos de comprometer a execução do mesmo.

Carneiro (2010) salienta que práticas modernas de gestão, por si só, não resolvem todos os problemas a serem atacados pelos governos, devendo os gestores públicos definir, dimensionar e formatar as políticas públicas de forma adequada. Para que estas políticas adequadas tomem a forma de resultados concretos, elas devem ser transformadas em ação. Contudo, não há como negar que a gestão pública embasada em modelos bem sucedidos, tende a produzir melhores produtos para solução de problemas que a sociedade enfrenta.

4.4. Sistemática de Planejamento e Monitoramento dos Projetos Estratégicos

Na busca de recolocar o estado do Rio Grande do Sul num caminho de desenvolvimento econômico e de inclusão, o Governo eleito, para o período de 2011 a 2014, está investindo no monitoramento de ações da gestão pública e no planejamento estratégico do Estado. Com o intuito de tornar realidade estas intenções, foi criada, na visão do Governo, “uma sistemática inovadora, eficiente e eficaz de controle e acompanhamento das ações estratégicas”, buscando aumento da capacidade de investimentos, potencializando obras públicas e atacando “desajustes estruturais”, para assim atender a sociedade gaúcha de forma satisfatória (PORTAL SECRETARIA GERAL DE GOVERNO, SGG, 2012).

Para operacionalizar a sistemática proposta, foi criada a Rede de Planejamento, Monitoramento e Gestão, trabalhada pela Secretaria Geral de Governo, Secretaria do Planejamento e Gestão e Participação Cidadã e,

participando como consultora, a Fundação Getúlio Vargas (FGV), com o intuito de contribuir na execução dos projetos estratégicos nos diferentes órgãos do estado.

Para garantir a constituição da carteira de projetos estratégicos, foi elaborado um mapa estratégico, apoiado e referendado por todas as Secretarias de Estado e suas vinculadas, que espelha as ações assumidas como compromisso no Plano de Governo e na Carta aos Gaúchos (MENSAGEM DO GOVERNADOR À ASSEMBLEIA LEGISLATIVA, 2012).

A organização do Mapa Estratégico, coordenada pela SEPLAG, foi realizada sob três perspectivas de causa e efeito: a sociedade, os focos de atuação e a gestão pública (SGG, 2011). Este mapa pode ser considerado como instrumento importante para a comunicação da visão estratégica do governo do Estado, norteando as ações da gestão, conforme apresentado na figura 5:

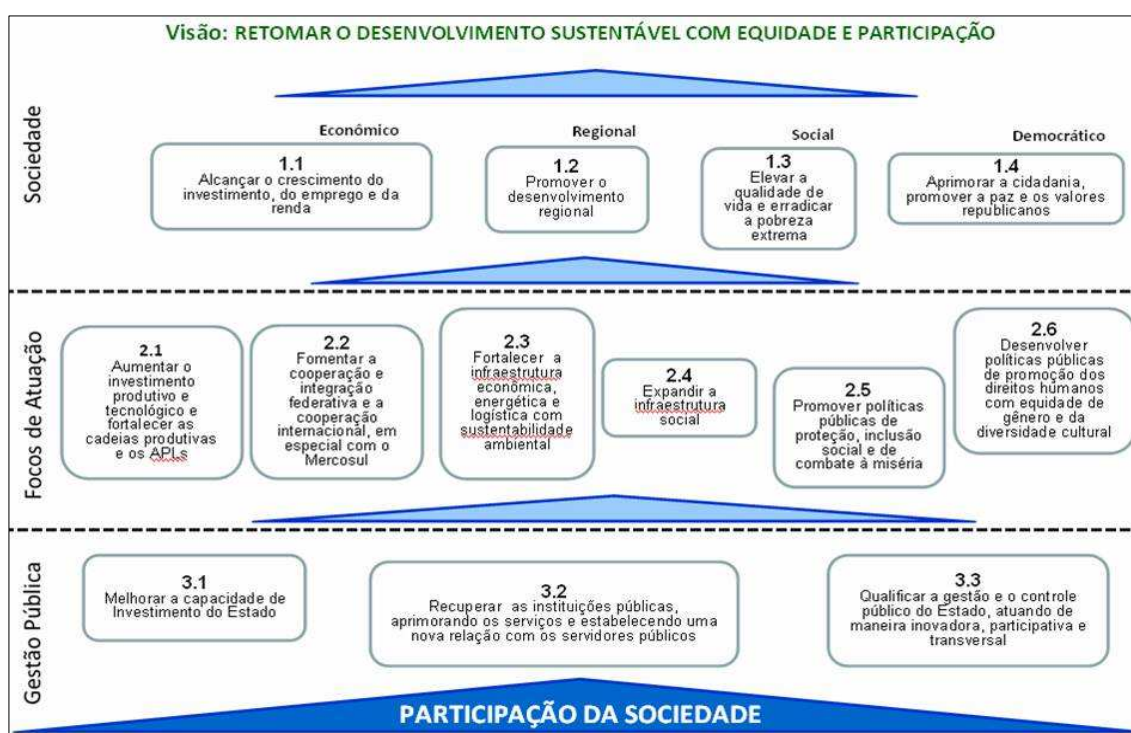


Figura 5 – Mapa Estratégico
Fonte: Secretaria Geral de Governo (2012)

Os Objetivos Estratégicos, elencados no Mapa, ligados à gestão pública e focos de atuação, foram definidos para satisfazer as demandas sociais, levando em

conta as dimensões sociais, econômicas, regionais e democráticas. Na perspectiva gestão pública, foram considerados projetos que melhorem a capacidade de investimento do Estado, aprimorem serviços, estimule o controle social e que proponham melhorias da gestão, de processos e ferramentas. No âmbito foco de atuação, encontram-se projetos ligados às áreas finalísticas do Estado, destacando o desenvolvimento econômico, a saúde, a educação, os direitos humanos, a segurança pública, a assistência social, obras, dentre outros (SGG, 2011).

Somando-se a estas ações, foram realizados, de forma complementar e paralela, o planejamento dos projetos e estruturação do trabalho, conforme Mensagem do Governador à Assembleia Legislativa:

O planejamento dos projetos estratégicos para seu gerenciamento e monitoramento, como suas metas, etapas, prazos, custos e responsáveis identificados; A estruturação da sistemática para o monitoramento e gerenciamento intensivo dos projetos Estratégicos.

Como resultado deste esforço, a sistemática de monitoramento de projetos estratégicos foi implantada no segundo semestre de 2011, se destacando pelo ciclo de monitoramento dos projetos estratégicos. Tal ciclo tem seu início com reuniões individualizadas com o gerente do projeto, buscando avaliar o desempenho, identificar entraves e realizar os encaminhamentos pertinentes para a informação ao Governador. Esta prestação de informações é realizada na chamada Sala de Gestão, onde é feita a análise dos projetos frente aos objetivos traçados no mapa estratégico (MENSAGEM DO GOVERNADOR À ASSEMBLEIA LEGISLATIVA, 2012).

Pode-se classificar, conforme o Portal da SGG (2012), como objetivos do governo com o monitoramento intensivo dos projetos estratégicos:

Garantir que as ações prioritárias das secretarias e órgãos do Executivo estejam alinhadas à estratégia do Governo; Potencializar os projetos estratégicos do Governo através da gestão compartilhada - transversalidade; Organizar as informações para agilizar a tomada de decisões em tempo hábil; Facilitar os processos internos na execução dos projetos estratégicos do Governo.

A carteira atual de projetos estratégicos do estado conta com 102 (cento e dois) projetos, divididos em 09 objetivos estratégicos, sob as perspectivas de Sociedade, Focos de Atuação e Gestão Pública, buscando “retomar o

desenvolvimento sustentável com equidade e participação”, visão estabelecida no planejamento estratégico do Governo (PORTAL SGG, 2012).

4.4.1 Ciclo de Monitoramento

O Ciclo de Monitoramento Estratégico, instituído pelo Decreto nº 45.249/2012, coordenado pela SGG e com apoio técnico da SEPLAG, tem como objetivo a realização de análise das informações financeiras e físicas dos projetos estratégicos, bem como avaliar a percepção social por meio de evidências de execução dos projetos mais relevantes para o Governo. Seu ponto mais emblemático é a Sala de Gestão, local de encontro do Governador e Secretários de Estado (PORTAL SGG, 2012).

Este ciclo é composto por um conjunto de 06 (seis) reuniões, denominadas “R0, R1, R2, R3, R4, R5”, onde se mensura o andamento dos projetos e o atendimento dos objetivos estratégicos, envolvendo diversos atores numa política transversal (PORTAL SGG, 2012). Como demonstrado na figura 6:

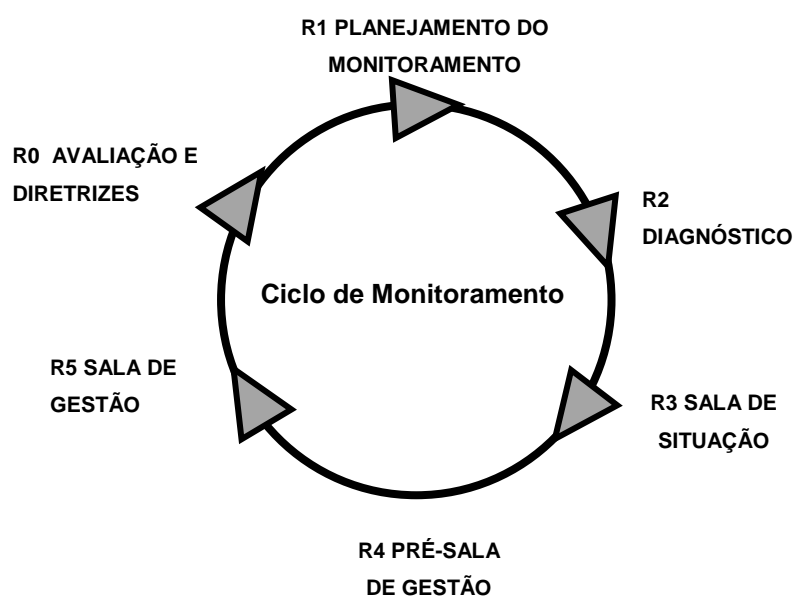


Figura 6: Ciclo de Monitoramento
Fonte: SGG

Com dados do Portal SGG (2012) e SGG (2011), pode-se conceituar as reuniões do ciclo de monitoramento como:

R0 - Avaliação do processo e estabelecimento de diretrizes: Reunião realizada com os integrantes do DEPROJE/SEPLAG e SGG, conduzida pela diretora da Sala de Gestão, tem como objetivo avaliar o ciclo anterior e estabelecer diretrizes a serem observados no ciclo a ser iniciado;

R1 - Planejamento do ciclo: Reunião realizada entre Analista do projeto do DEPROJE/SEPLAG e Coordenador de Objetivo estratégico da SSG, com o intuito de planejar ações e enfoque de informações dos projetos a serem monitorados no ciclo;

R2 – Diagnóstico, validação de informações e análise de desempenho: Reunião realizada entre o Gerente do projeto, o Coordenador de Objetivo Estratégico e o Analista do Projeto, conduzida pelo último, com o intuito de atualizar as informações sobre o andamento físico e financeiro do projeto. Além disso, este encontro busca a identificação de entraves, estabelecimento de ações corretivas e busca de evidências de execução do projeto.

R3 – Sala de Situação: Reunião realizada entre a Diretora da Sala de Gestão, Coordenador de Objetivo Estratégico e o Analista do Projeto, a fim de preparar as informações que serão apresentadas na Pré-sala de Gestão;

R4 - Pré-sala de Gestão: Reunião realizada entre os Secretários de Estado envolvidos no Objetivo Estratégico em questão, a Secretária-Geral de Governo, que a conduz, Coordenadores de Objetivo Estratégico e Analistas dos Projetos. Este encontro tem como objeto a validação das informações levantadas no ciclo, encaminhamentos de entraves e identificação de ações corretivas sistêmicas e questões relacionadas à transversalidade das ações de governo.

R5 – Sala de Gestão – Reunião coordenada pelo Governador, conduzida pela Secretária-Geral de Governo, com participação dos Secretários de Estado envolvidos no Objetivo Estratégico em questão. Tem como objetivo informar o Governador, gerar deliberações e receber determinações para a solução de entraves e foco de execução dos projetos.

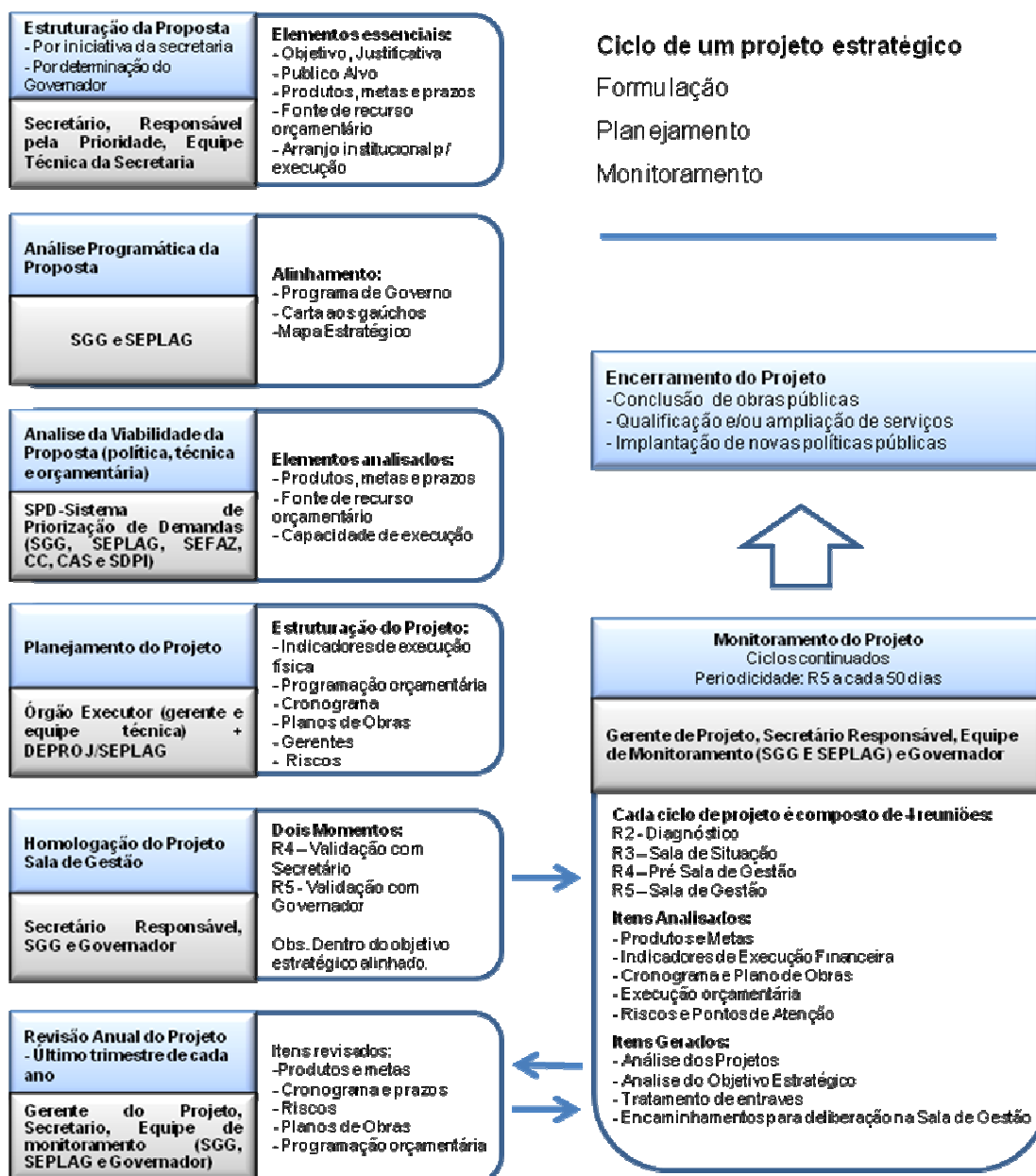


Figura 7: Ciclo de um Projeto Estratégico
 Fonte: Portal SGG (2012)

Segundo informações da SGG (2011), são atores principais, representando a parte executiva, envolvidos na Sistemática de Monitoramento, o Governador do Estado, o Secretário-Geral de Governo e os Secretários de Estado. Como executores envolvidos na fase operacional da sistemática, conforme caracterizados a seguir:

- a) Gerente de Projeto: profissional, de carreira ou não, responsável por coordenar a execução de determinado projeto e prestar as informações necessárias;
- b) Responsável pelas Prioridades: profissional, de carreira ou não, responsável por coordenar o conjunto de projetos do órgão em que atua;
- c) Diretor da Sala de Gestão: profissional responsável por coordenar as etapas anteriores à Pré-Sala e a Sala de Gestão;
- d) Coordenador de Objetivo Estratégico: profissional, de carreira ou não, responsável por coordenar o monitoramento dos projetos de determinado Objetivo Estratégico;
- e) Analista do Projeto: analista de planejamento, orçamento e gestão, profissional de carreira, instituído pela Lei 13.421/2010, lotado exclusivamente na SEPLAG, com atuação no Departamento de Projetos Estratégicos, DEPROJE, responsável pelo apoio ao planejamento dos projetos e pelo monitoramento.

Os gerentes de projeto, conforme o Decreto 49.249/11, que institui a referido modelo, tem suas atribuições reguladas e detalhadas, destacando os critérios básicos de escolha e a não-percepção de vantagem financeira adicional para exercício do cargo.

4.4.2 A Secretaria-Geral de Governo

A Secretaria-Geral de Governo (SGG), órgão que integra a estrutura de gestão da Governadoria do Estado, apresenta como competências o suporte ao governador e à Governadoria, o acompanhamento de execuções de projetos do governo federal realizados no Estado, o monitoramento e atuando nos temas estratégicos do Governo, representado pelos projetos e programas estratégicos. Sua atuação é complementada pela gestão das políticas de tecnologia da informação e de telecomunicações (SGG, 2011).

Conforme a lei 13.601/11, em seu artigo 27, são competências da SGG:

I - prestar assessoramento e apoio imediato ao Governador do Estado e às unidades da Governadoria em relação às ações do Estado; II - articular as ações estratégicas dos órgãos e entidades da Administração Estadual, visando à uniformidade e eficiência na promoção de políticas públicas; III - exercer a coordenação e o assessoramento especial em assuntos que envolvam os diversos setores de atuação da Administração Estadual; IV - sistematizar e coordenar informações sobre a atuação da Administração Estadual; V - supervisionar e acompanhar a execução de programas e projetos afetos às áreas fins do Estado; VI - garantir a integração e a transversalidade, bem como o monitoramento das políticas e programas do Governo; VII - oferecer o suporte técnico e assessoramento ao Governador do Estado no funcionamento de salas de integração dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual; VIII - coordenar e monitorar as ações e políticas internas de tecnologia de informação e de telecomunicações da Administração Pública Estadual; IX - monitorar as atividades de controle físico-financeiro de projetos que envolvam as áreas fim e meio da Administração Estadual, (RIO GRANDE DO SUL, LEI 13.601/11).

O Decreto 49.249/12, que institui a sistemática de gestão dos projetos estratégicos, salienta como competência da SGG a direção do sistema, a escolha das ações estratégicas a serem monitoradas, a definição de instrumentos e do método aplicado ao gerenciamento dos projetos do Estado.

4.4.3 A Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã

A Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã do Estado do Rio Grande do Sul (SEPLAG), tem como competência o exercício das funções de planejamento, gestão, coordenação e avaliação das políticas e ações do Governo Estadual. É um órgão da administração pública estadual, integrante da estrutura do Gabinete do Governador. Relacionando à gestão, tem como objeto a promoção do relacionamento cooperativo entre os órgãos de governo, com o intuito de agilizar a execução de projetos e programas, propiciando soluções integradas que visam à máxima eficiência e eficácia das ações públicas (PORTAL SEPLAG, 2012).

De acordo com a Lei 13.601/11, em seu artigo 24, são competências da SEPLAG:

I - coordenar a elaboração e exercer o monitoramento dos Planos Regionais de Desenvolvimento, do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da Lei Orçamentária Anual; II - promover estudos e pesquisas socioeconômicos; III - fortalecer a capacidade regulatória do Estado; IV - coordenar as relações do Governo com a comunidade, estimulando a participação popular nas atividades de discussão, elaboração e execução do orçamento e das políticas públicas, promovendo as relações comunitárias dos diversos órgãos do Governo; V - apoiar o planejamento de ações do Governo, incluindo a instituição de metas e indicadores; V - apoiar o planejamento de ações do Governo, incluindo: a) a instituição de metas e de indicadores; b) a promoção de mecanismos de avaliação de resultados na Administração Pública Estadual; e c) a captação de recursos para o financiamento de políticas públicas; VI - produzir e analisar estatísticas e dados. VII - formular e coordenar a execução das políticas relativas ao planejamento territorial, à Geografia e à Cartografia do Estado; VIII - promover o adequado ordenamento na geração, armazenamento, acesso, compartilhamento, disseminação e uso dos dados espaciais, (RIO GRANDE DO SUL, 2011).

Conforme o Decreto 49.624/12, do Governo do Estado, faz parte da estrutura básica da SEPLAG os seguintes órgãos:

...VI - Departamento de Projetos Estratégicos...

O Departamento de Projetos Estratégicos possui as seguintes competências:

I - apoiar técnica e metodologicamente o planejamento dos projetos estratégicos da Administração Pública Estadual; II - monitorar a execução dos projetos estratégicos da Administração Pública Estadual; III - apoiar a gestão orçamentária dos projetos estratégicos da Administração Pública Estadual; IV - avaliar tecnicamente a carteira de projetos estratégicos da Administração Pública Estadual; e V - executar outras atividades correlatas ou que lhe venham a ser atribuídas pelo Secretário de Estado, (Decreto .49.624/12).

Conforme a Lei 13421/10, é atribuída aos Analistas de Planejamento, Orçamento e Gestão (APOG) a execução do que compete à SEPLAG. No Decreto 49.249/12, que institui a sistemática de monitoramento, estabelece à SEPLAG, além de monitorar os projetos estratégicos, a função de apoiar as Secretarias executoras nos quesitos metodológicos, de planejamento dos projetos e ajustes orçamentários necessários para sua melhor execução.

4.4.4 Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Conforme SGG (2011), o Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) é o software utilizado para o monitoramento dos projetos estratégicos do Estado. Esta ferramenta, conforme o Portal SME (2012), pode ser definida como:

Um sistema de informações (métricas, evidências e planos de ação, entre outros), que alimentadas pelos órgãos responsáveis pela execução dos projetos estratégicos, apoiam a Secretaria-Geral de Governo na elaboração dos diagnósticos e proposições levados para a tomada de decisões na Sala de Gestão do Governo. (PORTAL SME, 2012).

As figuras 8 e 9 demonstram a interface do software em questão:

The image shows the user interface of the SME (Sistema de Monitoramento Estratégico) for Rio Grande do Sul. At the top, there is a navigation bar with the following elements:

- Logo: SME Sistema de Monitoramento Estratégico Rio Grande do Sul Governo do Estado
- Menu: PAINEL, CADASTRO, PROJETO, 110
- User: Usuário: Thiago Dapper, TROCAR SENHA | DESCONECTAR
- Dropdown: Acessar projetos por: Mapa Estratégico

Below the navigation bar, there is a link: Baixar o mapa estratégico em PDF.

The main content is titled "Mapa Estratégico do Governo do Rio Grande do Sul" and is organized into two main sections:

- SOCIEDADE**
 - 1.1 Alcançar o crescimento do investimento, do emprego e da renda (Indicadores)
 - 1.2 Promover o desenvolvimento regional (Indicadores)
 - 1.3 Elevar a qualidade de vida e erradicar a pobreza extrema (Indicadores)
 - 1.4 Aprimorar a cidadania e os valores republicanos (Indicadores)
- FOCOS DE ATUAÇÃO**
 - 2.1 Aumentar o investimento produtivo e tecnológico e fortalecer as cadeias produtivas e os APLs (Indicadores, síntese, espelho, documentos)
 - 2.2 Fomentar a cooperação e integração federativa e a cooperação internacional, em especial com o Mercosul (Indicadores, síntese, espelho, documentos)
 - 2.3 Fortalecer a infraestrutura econômica, energética e logística com sustentabilidade ambiental (Indicadores, síntese, espelho, documentos)
 - 2.4 Expandir a infraestrutura social (Indicadores, síntese, espelho, documentos)
 - 2.5 Promover políticas públicas
 - 2.6 Desenvolver políticas

Figura 8: Interface do SME 1
Fonte: Portal SME (2012)

SME
Sistema de Monitoramento Estratégico

Rio Grande do Sul
Estado de Rio Grande do Sul

HOME CADASTRO PROJETO F10

Usuário: Trigo Dapper
TROCIA S294 | DESCONNECTAR

Secretaria Coord.: [qualquer]

Obj. Estratégico: [qualquer]

Após Intensivo:

Projeto

- 04.01 - Juízo Judicial CSES - CRC - Contas de Resultados a Compor (NÃO MONIT.)
- 04.02 - Estudo e Constituição do CSES - Telecom
- 04.03 - R3 (Aer. Energia)
- 04.04 - Segredo da Mineração do Carvão (NÃO MONIT.)
- 04.05 - Implantação do Abastecimento de Gás (NÃO MONIT.)
- 04.06 - Restauração e Implantação da BR-118
- 04.07 - Modernização e Adaptação da Infraestrutura no Porto de Rio Grande (NÃO MONIT.)
- 04.08 - Monitoramento Institucional do OLSR
- 04.09 - Duplicação e Implantação de BR-122 - Entroncamento BR-446 São Vendelino / Nova Milano (NÃO MONIT.)
- 04.10 - Manutenção e melhoramento de Rodovias Pavimentadas
- 04.12 - Duplicação de BR-492 - Trecho Santa / Paragominas (NÃO MONIT.)
- 04.13 - Reurbanização de áreas urbanas
- 04.14 - Adequação de Interferências
- 04.15 - Duplicação de BR-204 - Trecho Passo Fundo / Coque
- 04.16 - Duplicação de BR-309 - Entroncamento BR 155 / Camobi
- 04.17 - Duplicação de Rodovias: RSC-470, BR-122, BR-540 e BR-455
- 04.18 - Duplicação e Implantação de BR-540 - Trecho Cruz Alta / Ijuí (NÃO MONIT.)
- 04.19 - Ligações Regionais
- 04.20 - Plano Estratégico de Logística e de Transportes do Estado - 2.3
- 09.01 - Gestão Estadual de Resíduos Sólidos - 2.3
- 09.02 - Política Estadual de Plantas Medicinerais e Fitoterápicas (NÃO MONIT.)
- 09.03 - R3 Biodiversidade
- 09.04 - Incentivos para a Conservação das Campas Cereais - Sistema Rangel RS
- 09.05 - Rangel Verde da Copa
- 09.06 - Sistema Integrado de Regularização Ambiental - SIRA/R3
- 09.07 - Zonamento Socioeconômico-Geográfico do Rio Grande do Sul
- 09.08 - Mulheres Empreendedoras R3
- 09.09 - Prevenção e Enfrentamento à Violência contra as Mulheres (NÃO MONIT.)
- 11.01 - Modernização de Bibliotecas Públicas (NÃO MONIT.)
- 11.02 - Implantação de Pontos de Cultura
- 11.03 - Revitalização da Casa de Cultura Mário Quintana (NÃO MONIT.)
- 11.04 - Sala Símbolos OPRS
- 11.05 - Catequese do Conselho Interdenominacional de Pastores do Rio Grande

Seguindo

Novo projeto

Figura 9: Interface do SME 1
Fonte: Portal SME (2012)

Complementando, conforme SGG (2011), o software SME dispõe de meios de integração com a ferramenta Finanças Públicas Estadual (FPE), onde é possível monitorar com qualidade e segurança de informação, a execução orçamentária dos projetos estratégicos, bem como individualizar os instrumentos de programação orçamentária.

5. MÉTODO

Este capítulo visa apresentar o método utilizado para realização do estudo da Sistemática de Planejamento e Monitoramento dos Projetos Estratégicos do Estado. Serão apresentados o delineamento da pesquisa, a população e amostra e os instrumentos de coleta de dados.

5.1 Delineamento da Pesquisa

Para a realização deste trabalho foi utilizada a técnica de estudo de caso, único e exploratório, com o intuito de analisar a sistema de monitoramento de projetos estratégicos do Estado do Rio Grande do Sul. De acordo com Yin (2010), o método de estudo de caso é usado para entender um fenômeno em profundidade, permitindo compreender características sistêmicas e importantes da realidade, sendo comum o estudo nas áreas da sociologia, ciência política e administração. Ainda para Gil (2008), o estudo de caso exploratório visa proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito ou se construir hipóteses.

Para realização desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo. De acordo com Moraes (1999), as abordagens qualitativas têm sido valorizadas, por utilizar, em especial, a indução e a intuição como estratégias para chegar a níveis de concepção mais aprofundados dos elementos propostos na investigação.

5.2 Sujeitos da Pesquisa

Para Malhotra (2004), as técnicas de amostragem são divididas em probabilísticas e não-probabilísticas. Para este trabalho, foi utilizada a técnica de amostragem não-probabilística, que conforme Malhotra (2004), possibilita ao

pesquisador a escolha dos elementos que serão compreendidos na amostra, na qual não utiliza uma escolha aleatória, e sim no julgamento pessoal do autor. Complementando a escolha da técnica, foi utilizada a amostragem por julgamento, na qual proporciona ao entrevistador a seleção das unidades amostrais, pela sua experiência e por julgar os entrevistados representativos na população de seu interesse (MALHOTRA, 2004).

Por meio deste método, foram realizadas entrevistas, com os analistas de planejamento, orçamento e gestão, que exercem a função de analista de projeto ou gestor de áreas afins na referida sistemática e com os coordenadores de objetivo estratégico, compondo uma amostra de 10 pessoas, em um universo de 25 envolvidos, no âmbito da Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã e da Secretaria-Geral de Governo.

5.3 Coleta e Análise de Dados

Para coleta de dados deste trabalho foram utilizadas, como fontes de evidência: bibliografias, observação simples, documental e entrevistas. Esta coleta irá se basear em referências bibliográficas, constituída a partir de livros, por permitir a investigação com ampla cobertura. Segundo Fachin (2006, p.119), a pesquisa bibliográfica caracteriza-se como: “uma fonte inesgotável de informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para conhecimento cultural em todas formas do saber”. Já para Lakatos (2010) é uma forma de extrair os conteúdos dos principais trabalhos publicados, sendo capazes de possibilitar um apanhado de dados atuais e relevantes acerca do tema escolhido.

Outro instrumento que será utilizado neste trabalho é a pesquisa documental, que possui semelhança com a pesquisa bibliográfica. Através da exploração de material gráfico publicado pelo Estado, métodos documentados e arquivos referentes aos projetos estratégicos do Estado do Rio Grande do Sul. Para Gil (2008), as fontes documentais proporcionam dados em quantidade e qualidade satisfatória para evitar desperdício de tempo e constrangimento que caracterizam pesquisas onde os dados são obtidos inteiramente das pessoas. A pesquisa documental é uma fonte de coleta de dados primária que pode tratar-se de arquivos

públicos, particulares e fontes estatísticas, no qual os arquivos públicos são os registros mais fidedignos (LAKATOS, 2010).

Técnica fundamental para coleta de dados desta pesquisa é a utilização de entrevistas. Seu uso será importante pela oportunidade de interação com o entrevistado, onde se obtêm o maior número de respostas possíveis, podendo esclarecer o resultado esperado da pesquisa e a facilidade de adaptar as pessoas as circunstâncias e o ambiente que se realiza a entrevista. O uso de entrevistas apresenta vantagens como: maior flexibilidade permitindo ao entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, maior oportunidade de avaliar condutas e atitudes, oportuniza a obtenção de dados não expostos em fontes documentais e possibilita informações mais precisas (LAKATOS, 2010).

De acordo com Lakatos (2010, p. 149), “a etapa de coleta de dados inicia com a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. Para coleta de dados desta pesquisa serão utilizadas entrevistas estruturadas, de forma exploratória, não-probabilística e por conveniência, por meio de análise de conteúdo, em questionário estruturado, com entrevistados selecionados em amostragem por julgamento.

Para os estudos de caso é de grande importância uma esquematização rígida para análise e interpretação dos dados obtidos. De acordo com Gil (2008), a análise dos dados tem por objetivo organizar e resumir os dados de forma que permitam prover respostas aos objetivos propostos no trabalho e a interpretação procura o sentido mais amplo das respostas mediante relação com conhecimentos obtidos em fases anteriores do trabalho.

Por meio das análises das entrevistas realizadas, com acréscimo da pesquisa bibliográfica e documental, buscou-se analisar os dados obtidos com intuito de prover evidências para o alcance dos objetivos estabelecidos para a realização da análise da sistemática de planejamento e monitoramento dos projetos estratégicos do Estado do Rio Grande do Sul.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo visa analisar as entrevistas realizadas com servidores públicos, lotados na Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã e na Secretaria Geral de Governo, com o intuito de aferir a opinião destes sobre tópicos relevantes que de alguma forma afetem a Sistemática de Planejamento e Monitoramento dos Projetos Estratégicos do Estado. Foram abordados temas relativos a portfólio de projetos, papel de gerentes de projetos, método de gestão de projetos, papéis das secretarias envolvidas na gestão da rede, avanços do novo processo e melhorias que deveriam ser implementadas.

6.1 Características dos Servidores Entrevistados

Foram realizadas entrevistas com dez servidores, das áreas de planejamento e monitoramento dos projetos e dos responsáveis pelo acompanhamento dos resultados dos objetivos estratégicos.

Os servidores entrevistados foram identificados por letras para preservar a identidade e o sigilo das informações prestadas, por solicitação dos mesmos, sendo nomeados de: A, B, C, D, E, F, G e H, ocupantes do cargo de analista de projeto e I e J como coordenadores de objetivo estratégico.

A seguir são apresentados gráficos trançando o perfil do público entrevistado, com o intuito de auxiliar na análise da pesquisa.

Pode-se observar que na Figura 10, de distribuição dos servidores entrevistados por órgãos, onde se constatou que 80%, ou seja, oito pessoas são analistas de planejamento, orçamento e gestão, exercendo a função de analista de projeto ou gestor de áreas a fim, entendendo como planejamento e monitoramento, e dois coordenadores de objetivo estratégico. Salienta-se que esta desproporção ocorreu em função da proximidade do entrevistador, que é analista de planejamento, orçamento e gestão, envolvido diretamente na função de analista do projeto e atuando no planejamento dos mesmos.

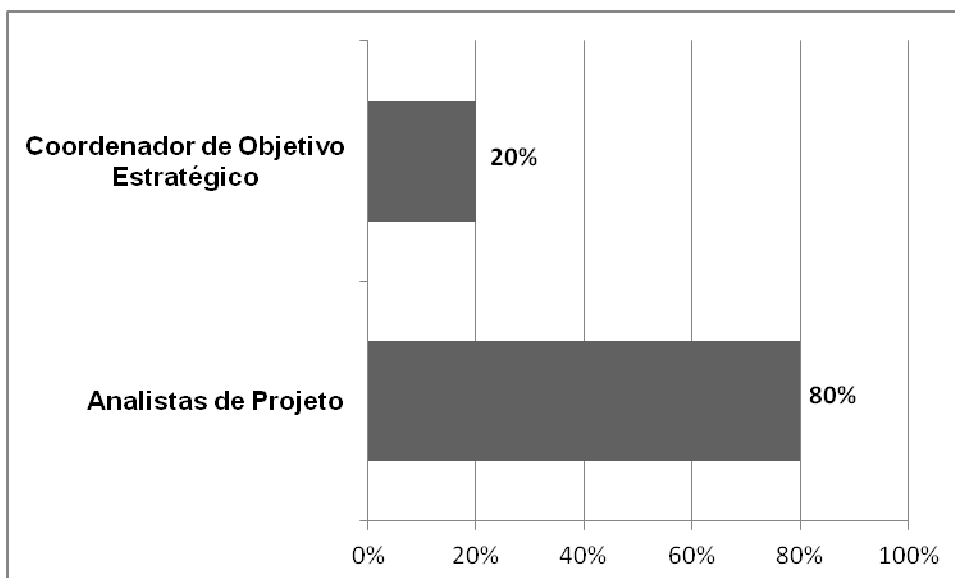


Figura 10: Gráfico de Distribuição dos Servidores por Cargo
Fonte: Dados de Pesquisa (2012)

Na figura 11, pode-se observar o vínculo dos pesquisados com o Estado do Rio Grande do Sul, onde 90% são servidores de carreira e 10% são adidos, representando nove e um, respectivamente. Este dado torna-se relevante em função da importância da continuidade das ações de Estado e das possíveis perdas pela transitoriedade dos governos.

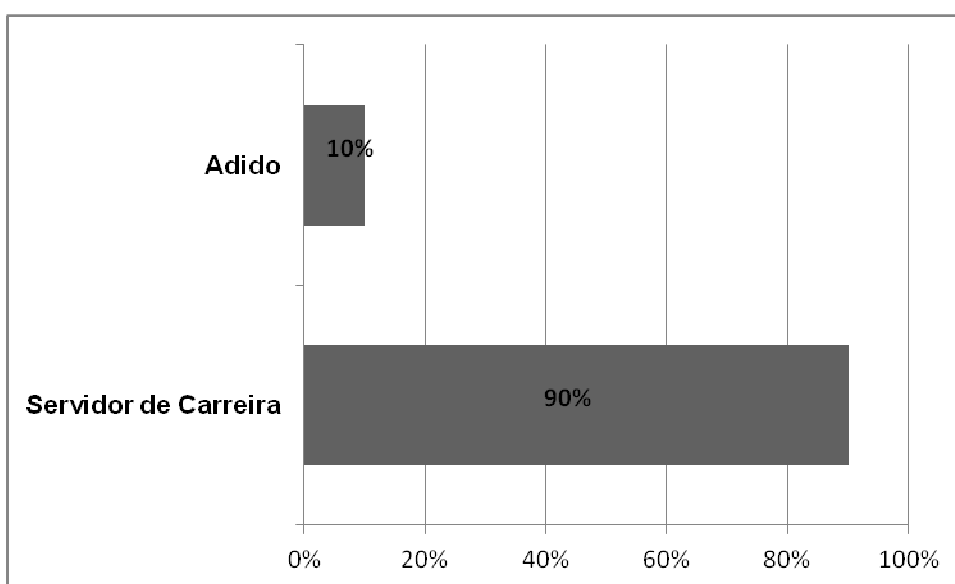


Figura 11: Gráfico de Relacionamento com Estado
Fontes: Dados de Pesquisa (2012)

Analisando a figura 12, constata-se a experiência de cada respondente em gestão de projetos públicos. Esta informação torna-se relevante em relação a profundidade das respostas, pois este maior tempo na área possibilita uma avaliação mais consistente, inclusive pela vivência em governos anteriores, qualificando esta pesquisa. Observa-se que 50% dos pesquisados têm dois anos de experiência, representando cinco servidores, 10% tem um ano de atividade em projetos, o que neste caso é apenas uma pessoa. Os profissionais com três anos de experiência e com mais de três anos de vivência em projetos públicos, representam 20% cada, que nesta pesquisa são dois servidores em cada um dos cenários.

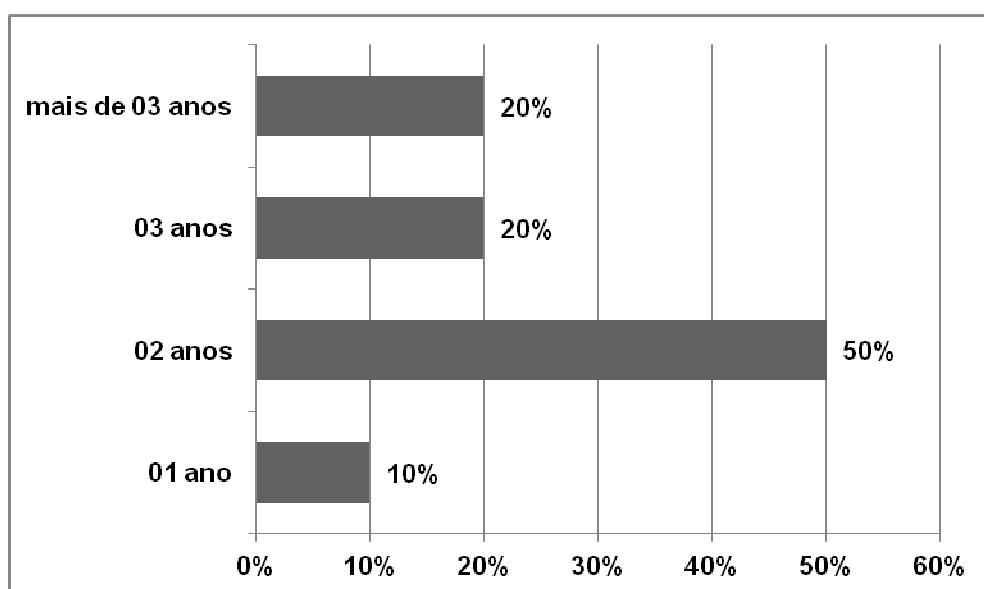


Figura 12: Gráfico de Tempo de Experiência em Projetos
Fonte: Dados de Pesquisa (2012)

6.2 Análise da Sistemática de Planejamento e Monitoramento dos Projetos Estratégicos

Este capítulo tem como objetivo, analisar as respostas dos servidores envolvidos na Sistemática de Planejamento e Monitoramento dos Projetos Estratégicos do Estado do Rio Grande do Sul, divididos em tres categorias de análise. São elas: planejamento, execução e monitoramento e avaliação.

6.2.1 Planejamento

6.2.1.1 *Portfólio de projetos e relação com o Plano Plurianual*

Para Prado e Archibald (2004, p.123), portfólio pode ser conceituado como um conjunto de programas e/ou projetos que são agrupados para simplificar “o efetivo gerenciamento do trabalho para atingir os objetivos estratégicos de um negócio”. Estes objetivos são reflexos do planejamento estratégico.

Na visão dos entrevistados, de maneira unânime, o portfólio ou carteira de projetos estratégicos do Estado não tem a consistência necessária para satisfazer por completo as necessidades da população ou atender os objetivos estratégicos propostos pelo governo. Oito servidores consideraram a carteira muito ampla, contendo projetos em excesso, para serem considerados estratégicos, situação que pesa negativamente em relação ao foco das ações de governo. Outro ponto importante identificado foi a falta de critérios claros de entrada de um projeto na carteira, onde empreendimentos com pouca relevância ganham destaque indevido. Na opinião do entrevistado I, os projetos, hoje, não atendem de forma completa nem aos objetivos estratégicos definidos pelo governo. Já o entrevistado G, salienta que fatores políticos tem forte influência no processo, conforme trecho da resposta abaixo:

A carteira de projetos representa um conjunto de vontades políticas que nem sempre tem uma consistência de resultados que justificam a entrada no monitoramento estratégico, (ENTREVISTADO.G).

Em relação à integração com o Plano Plurianual (PPA), nove dos pesquisados consideram que esse necessário alinhamento ocorreu de forma parcial, pois a carteira de projetos sofre mudanças no decorrer da gestão, bem como no escopo dos projetos. Ponto importante destacado é que mesmo que a carteira tenha sido estabelecida antes da formulação do PPA, não apresenta total integração conforme o entrevistado F:

A carteira foi montada antes do término da elaboração do PPA 2011-2015, o que dificultou esta relação. Assim, apesar de ter projetos semelhantes, a carteira não reflete totalmente o PPA, (ENTREVISTADO F).

Indo ao encontro das visões apresentadas, segundo o PMI (2002), mesmo que a prática gerencial de projetos no setor privado possa ser aplicada no âmbito público, gerir projetos públicos exige uma série de aspectos complementares, legais e normativos, a serem seguidos. Já Carneiro (2010, p.39), destaca que “o planejamento governamental, mesmo que use práticas de gestão contemporâneas, deve seguir um ritual processual e legal”. Destacando o que apresenta o Portal SEPLAG (2012), o Plano Plurianual deve conter todas as ações de governo no período de quatro anos, sendo instrumento norteador dos orçamentos anuais.

6.2.1.2 *Metodologia de projetos e seu uso no Estado*

Para Prado e Archibald (2004), o gerenciamento de projetos de uma organização, quando agregado a métricas, métodos, regras e técnicas, podem ser reconhecidos como metodologias de gestão de projetos.

Visando avaliar a importância do uso de métodos aplicados em gestão de projetos, este questionamento foi respondido de forma unânime. Os dez entrevistados concordaram que uma metodologia consistente é vital para um gerenciamento de projetos eficaz, permitindo, no caso do Estado, executar com mais assertividade e consistência as políticas definidas. O entrevistado E, traz uma abordagem interessante sobre o tema, que reflete a maioria das respostas desta pesquisa:

Gerenciar projetos de maneira eficiente e eficaz é um dos grandes desafios nas organizações, superar este desafio é estar preparado para gerenciar projetos de forma planejada e com metodologias bem definidas. O gerenciamento de projetos deve ser tratado de forma profissional e conduzido por profissionais qualificados, (ENTREVISTADO E).

Quando a abordagem foi a consistência da metodologia utilizada como base para a Sistemática de Planejamento e Monitoramentos dos Projetos Estratégicos, os dez entrevistados evidenciaram que esta não apresenta os requisitos necessários

para uma gestão bem sucedida dos projetos. O problema gerado por esta inconsistência pode ser observada abaixo:

Se a metodologia atual fosse consistente, não haveria tantos replanejamentos, revisões de metas e mudanças de rumo ao longo destes dois últimos anos, (ENTREVISTADO D).

Atualmente, o método utilizado não propicia uma efetiva gestão das políticas públicas refletidas (ou que deveriam ser) em projetos, (ENTREVISTADO C).

Entretanto, seis pesquisados acreditam que mesmo deficiente, a metodologia atual de gestão de projetos no governo do Rio Grande do Sul, tem apresentado evolução, uma vez que diversos tópicos da abordagem utilizada estão sofrendo constantes alterações. Estas alterações ou correções de rumo têm trazido melhorias para a gestão e para o trabalho operacional junto a todos aos atores envolvidos na Sistemática, mas com a ressalva que ainda se tem muito a qualificar. Abaixo, pode-se observar um reflexo deste resultado:

O método utilizado na gestão de projetos do estado ainda é incipiente devendo passar por um por um longo processo de desenvolvimento até a maturação, (ENTREVISTADO H).

Avaliando sob esta ótica, Carneiro (2010) salienta que práticas modernas de gestão, por si só, não resolvem todos os problemas a serem atacados pelos governos, mas que a gestão pública embasada em modelos e métodos bem sucedidos, tende a produzir melhores produtos para solução de problemas que a sociedade enfrenta.

6.2.2 Execução

6.2.2.1 *Atuação dos gerentes de projetos estratégicos*

Para o PMI (2008), gerente de projetos é o profissional designado pela instituição executora para alcançar os objetivos de um projeto. Prado e Archibald

(2004) complementam que este profissional deve ser experiente e com trânsito facilitado na organização executora, bem como com o público alvo do projeto.

Os dez entrevistados deste estudo responderam que os gerentes de projetos estratégicos, de maneira geral, têm uma atuação insuficiente para atender as necessidades que projetos do porte destes exigem. Ponto abordado por nove entrevistados, a falta de exclusividade dos gerentes para com os projetos, foi um fator muito destacado nas respostas. Este tempo de trabalho compartilhado com outras atividades, por vezes de cunho político-partidário, prejudica muito a execução plena dos empreendimentos do Estado, por estas outras funções se sobrepõem às funções de gerente.

Sem disponibilidade. A tarefa de gerente é secundária na função da maioria deles e compromete o trabalho. E não possuem a ciência da importância da tarefa de gerente, (ENTREVISTADO A).

Maximiano (2009) aborda que o gerente é o profissional que recebe a tarefa de gerir o empreendimento, acumulando esta tarefa ou dedicado exclusivamente ao atingimento do resultado proposto.

Outro ponto chave, na visão de todos os servidores entrevistados, é a falta de preparo técnico destes profissionais. Esta falta de capacitação para os desafios diários de gerenciar um projeto compromete a sua execução, gerando atrasos no cumprimento das metas, não obtenção de recursos financeiros suficientes e não execução orçamentária completa. Ponto pacífico nas respostas foi que os critérios de escolha destas pessoas que gerem os projetos não são técnicos, e sim políticos. Ilustrando essa situação, temos este trecho de entrevista:

Os cargos não são preenchidos por competência técnica e sim, por fidelidade partidária, o que vem a tornar a estrutura em vez de cooperativa em competitiva. Muitos gerentes não tem qualificação para a função, outros, atuam com milhares de atividades paralelas. A atuação dos gerentes de um modo geral é amadora, (ENTREVISTADO H).

Esta baixa capacitação citada, segundo oito entrevistados, compromete muito a fase de planejamento dos projetos, onde estes acabam por suas metas, prazos e custos dimensionados de forma deficiente. Estas inconsistências ficam muito evidenciadas no processo monitoramento, tornando esta fase complexa e

“necessitando de uma série de ações corretivas para que o projeto siga no rumo”, conforme o entrevistado B.

Acrescentando aos relatos dos entrevistados, o PMI (2008) classifica como características fundamentais a serem contempladas por estes profissionais, o conhecimento, o desempenho e fatores pessoais. Prado e Archibald (2004) complementam que são competências dos gerentes a liderança, o conhecimento técnico e o conhecimento de gestão como pontos críticos para a atividade.

6.2.2.2 *Sistema de monitoramento estratégico como ferramenta de gestão de projetos*

Neste tema houve a concordância de todos os servidores consultados que um software adequado é fator importante para o sucesso de um projeto ou um conjunto deles. Conforme os entrevistados, uma ferramenta bem dimensionada, condicionada a um método de gerenciamento consistente, é de suma importância para que as métricas, produtos e resultados esperados de um empreendimento sejam compreendidos e gerenciados de forma efetiva. Para dois entrevistados, fatores como operacionalidade, *layout*, padrão e concentração de informações em uma única ferramenta devem ser observados. Explicitando a importância deste instrumento de gestão, destaca-se:

No sentido da compreensão situacional de um projeto (gargalos, dificuldades, riscos, andamento em relação aos objetivos e metas traçados etc.) é de extrema importância para o gerenciamento de projetos, (ENTREVISTADO B).

Quando a questão foi direcionada a ferramenta utilizada pelo Estado, o Sistema de Monitoramento Estratégico (SME), as respostas foram todas no mesmo destino. Conforme os dez pesquisados, o SME não supre a que se destina, sendo considerado limitado, sem entradas e saídas eficientes, não apresenta boa navegabilidade e interface, sendo considerado mais um instrumento de apresentação de informações do que de gestão de projetos. Para o entrevistado D, “o SME não é capaz de realizar cálculos simples de porcentagem”. Os respondentes

observaram também que o SME tem muito a que ser aprimorado para que seja considerado uma ferramenta segura e de qualidade na gestão dos projetos governamentais do Rio Grande do Sul.

Esta percepção dos pesquisados segue na contramão do que prega o Governo, não atendendo efetivamente a que se destina, onde se pode observar que a ferramenta preconiza uma solução mais completa:

Um sistema de informações (métricas, evidências e planos de ação, entre outros), que alimentadas pelos órgãos responsáveis pela execução dos projetos estratégicos, apoiam a Secretaria-Geral de Governo na elaboração dos diagnósticos e proposições levados para a tomada de decisões na Sala de Gestão do Governo, (PORTAL SME, 2012).

No entanto, para sete entrevistados, a ferramenta, além de ter um longo caminho a ser percorrido para atingir a que se destina, apresentou avanços significativos desde sua implantação, no início da atual gestão, principalmente em relação a sua interface e integração com outros sistemas.

6.2.2.3 *Nível de execução de metas*

Para o PMI (2008), o processo de execução de um projeto é onde de fato realiza o esforço para atingir a meta proposta.

Visto isso, a execução das metas planejadas nos projetos, na visão de nove entrevistados, de maneira geral, está com uma média muito baixa de realização. Enfatizando o fato, segue o trecho de uma das entrevistas:

O nível de execução, de forma geral, é baixo. Tanto é verdade, que já houve mais de dois momentos onde metas foram redefinidas buscando atingi-las e dar uma resposta à sociedade, (ENTREVISTADO D).

Os pesquisados acreditam que vários fatores contribuem para essa execução reduzida, como falhas de planejamento, superdimensionamento de metas, falta de prioridade política, atuação falha dos gerentes responsáveis, falta de recursos humanos, materiais e financeiros e, ainda, a falta de uma metodologia consistente

de gestão de projetos no Estado. Uma situação extraída das entrevistas explicita bem este panorama, enfatizando os motivos da não execução dos projetos:

Falta de recursos orçamentários, falta de prática em planejamento por parte dos órgãos executores, contingenciamento de caixa, escassez de mão de obra (servidores) e dependência de recursos orçamentários externos, (ENTREVISTADO D).

Indo de encontro a essas visões dos entrevistados, Prado (2004, p. 97) salienta que o planejamento de um projeto é parte fundamental, pois é a etapa que busca a criação de um “esquema de trabalho capaz de atingir a meta do projeto”. Para o PMI (2008), a fase de planejamento do projeto, que consiste em estabelecer o escopo completo do empreendimento, definir os objetivos a serem atendidos e quais ações necessárias para alcançar as metas traçadas.

Outro ponto crítico de execução foi salientado por dois servidores, que consideram entraves sistêmicos do governo como fator determinante para a baixa execução dos projetos.

6.2.2.4 *Recursos orçamentários e nível de execução*

Neste questionamento houve pontos de importante discordância entre percepções dos servidores consultados. Para seis respondentes, os recursos orçamentários disponíveis para a execução dos projetos não são suficientes frente às demandas para o atingimento do objeto do empreendimento público. Evidenciando essas visões, pode-se destacar:

Um dos grandes gargalos para a execução dos projetos é a insuficiência de recursos orçamentários, (ENTREVISTADO B).

Os recursos orçamentários são insatisfatórios diante do amplo leque de projetos cuja prioridade é inquestionável, (ENTREVISTADO E).

Estas respostas podem ser melhores explicadas, conforme preconiza o PMI (2002), como o modo particular das organizações públicas, que não podem executar seus projetos, sem que os recursos estejam previstos e autorizados na LOA.

Observa-se a necessidade de um planejamento, por parte dos gestores destes projetos, muito acurado, pois não podem ocorrer inconsistências entre os valores autorizados na peça orçamentária e o previsto para realização do empreendimento público, com sérios riscos de comprometer a execução do mesmo (PMI, 2002).

Já para cinco respondentes, os recursos disponíveis no orçamento do Estado são suficientes para a plena execução dos projetos. Os projetos contam, além dos recursos próprios do Estado, com recursos de outras fontes, como recursos do Orçamento Geral da União e operações de crédito, tanto internas, quanto externas. Destacando esta visão, observam-se as seguintes respostas:

Considerando fontes de financiamento externas e internas, os recursos são suficientes, em alguns casos são até excessivos, (ENTREVISTADO D).

A maior parte dos projetos possuem recursos, de convênios e empréstimos, mas a execução está prejudicada pela má gestão dos projetos, (ENTREVISTADO H).

Aproveitando a visão do entrevistado H, na qual enfatiza a má execução dos projetos, traz-se este tema para a análise. Para oito respondentes, os projetos apresentam um nível precário de execução dos recursos orçamentários, comprometendo de forma significativa o alcance de metas planejadas. Exemplificando esta situação temos:

O baixo nível de execução orçamentária representa as dificuldades de implementação dos projetos, (ENTREVISTADO G).

Ressalvadas as exceções, o nível de execução orçamentária, até o momento, é baixo, insatisfatório, na maioria dos projetos, no caso 25%, considerando todas as fontes, (ENTREVISTADO D).

A visão dos consultados traz também os possíveis motivos para este baixo nível de execução. Apresentaram de forma destacada a falta de capacidade de executar, as falhas de planejamento, os entraves burocráticos, desconhecimento metodológico dos gerentes, dentre outros, como os fatores determinantes para o insucesso do uso dos recursos orçamentários, conforme evidenciados abaixo:

Recursos orçamentários insuficientes, com baixíssimo nível de execução, ocorrem devido ao desconhecimento metodológico do processo de gestão pública envolvendo gerenciamento de projetos, (ENTREVISTADO C).

A burocracia da administração pública, o contingenciamento de recursos e a demora no 1º repasse dos empréstimos, podem contribuir para a baixa execução financeira dos projetos, (ENTREVISTADO D).

O PMI (2008) enfatiza que o processo de planejamento deve contemplar as atividades a serem desenvolvidas, o planejamento do uso de recursos materiais, a elaboração do cronograma das ações, a estimativa dos custos e o orçamento. Nesta fase também se identificam os riscos de execução da atividade a ser desenvolvida.

Para os dois servidores que consideram o nível de execução satisfatório, existe a crença que o uso dos recursos disponíveis no orçamento é adequado, frente aos ritos burocráticos envolvidos no processo de gerenciar projetos no setor público.

6.2.3 Monitoramento e controle

6.2.3.1 *Atuação da Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã*

Sob a ótica de sete entrevistados, a SEPLAG exerce um papel de protagonista na Sistemática de Planejamento e Monitoramento dos Projetos Estratégicos. Uma vez que é nesta secretaria onde acontece todo o processo de base, como planejamento dos projetos, orçamento do Estado, elaboração e difusão metodológica. Destaca-se também na fase de controle, com a descrição da situação atual dos projetos, monitoramento intensivo dos projetos e gestão orçamentária. Explicitando esta atuação, traz-se a posição de alguns entrevistados:

A SEPLAG é fundamental nesta sistemática. Apesar da consultoria contratada pela SGG, foram os analistas da SEPLAG que estruturaram todos os mais de 100 projetos iniciais, realizam reuniões de monitoramento e avaliação de todos os projetos, capacitações com os participantes do processo, avaliações estruturais e orçamentárias dos projetos entre outras atividades, (ENTREVISTADO D).

A SEPLAG é responsável pela descrição situacional (preenchimento do SME, em conjunto com o gerente) e elaboração de uma pré-análise do projeto, (ENTREVISTADO B).

Fundamental na difusão metodológica, no planejamento, no acompanhamento e na análise sobre a execução dos projetos, (ENTREVISTADO C).

A SEPLAG é o esteio para sistemática e metodologia de monitoramento dos projetos, (ENTREVISTADO H).

Esta percepção vai ao encontro de que traz o Decreto 49.249/12, que institui a sistemática de monitoramento, que estabelece à SEPLAG, além de monitorar os projetos estratégicos, a função de apoiar as Secretarias executoras nos quesitos metodológicos, de planejamento dos projetos e ajustes orçamentários necessários para sua melhor execução.

Para os outros três pesquisados, a SEPLAG teve seu papel diminuído nesta gestão, apenas com atuação operacional, sombreada em suas funções pela Secretaria Geral de Governo, conforme se enfatiza abaixo:

Está reduzida a colher dados para dar suporte ao monitoramento. Encontra dificuldades no contato com os órgãos e possui pouca autonomia para encaminhamento de soluções de entraves, pois está atrelada à SGG, que é uma secretaria política, de Governo, e não de Estado, (ENTREVISTADO H).

A SEPLAG, como uma secretaria que possui a GESTÃO em seu nome deveria ter um papel mais importante e atuante no processo. A SEPLAG possui um quadro técnico capacitado que poderia atuar fortemente no planejamento, avaliação da carteira, na gestão orçamentária, no desenvolvimento e disseminação da metodologia além do monitoramento, (ENTREVISTADO G).

Atualmente, meramente operacional, (ENTREVISTADO A).

Esta situação posta pelos servidores entrevistados pode ser evidenciada na Lei 13.601/11, onde é destacada as atribuições legais da Secretaria:

I - coordenar a elaboração e exercer o monitoramento dos Planos Regionais de Desenvolvimento, do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da Lei Orçamentária Anual; II - promover estudos e pesquisas socioeconômicos; III - fortalecer a capacidade regulatória do Estado; IV - coordenar as relações do Governo com a comunidade, estimulando a participação popular nas atividades de discussão, elaboração e execução do orçamento e das políticas públicas, promovendo as relações comunitárias dos diversos órgãos do Governo; V - apoiar o planejamento de ações do Governo, incluindo a instituição de metas e indicadores; V - apoiar o planejamento de ações do Governo, incluindo: a) a instituição de metas e de indicadores; b) a promoção de mecanismos de avaliação de resultados na Administração Pública Estadual; e c) a captação de recursos para o

financiamento de políticas públicas; VI - produzir e analisar estatísticas e dados. VII - formular e coordenar a execução das políticas relativas ao planejamento territorial, à Geografia e à Cartografia do Estado; VIII - promover o adequado ordenamento na geração, armazenamento, acesso, compartilhamento, disseminação e uso dos dados espaciais (RIO GRANDE DO SUL, 2011).

A referida perda de competência fica explícita na letra da lei, onde a SEPLAG não tem o papel claro na gestão de projetos, atuando apenas em outros tópicos de gestão no Estado.

6.2.3.2 *Atuação da Secretaria-Geral de Governo*

Para seis entrevistados, a Secretaria Geral de Governo atua como coordenadora da Sistemática de Planejamento e Monitoramento dos Projetos Estratégicos do Estado do Rio Grande do Sul. Além disso, tem a responsabilidade da articulação política neste processo, atuando como promotora da solução de entraves dos projetos estratégicos do governo, realizando macro avaliações e gerindo a Sala de Gestão.

Papel de gestora do processo. Não executa o papel de articuladora política como objeto principal de suas atribuições, (ENTREVISTADO A).

A SGG detém o papel mais importante em relação ao monitoramento, pois ela é responsável pelos encaminhamentos para a solução dos problemas dos projetos, gargalos e entraves ao centro de governo, (ENTREVISTADO B).

A ótica destes entrevistados está referendada na Lei 13.601/11, onde se pode observar as competências da SGG:

I - prestar assessoramento e apoio imediato ao Governador do Estado e às unidades da Governadoria em relação às ações do Estado; II - articular as ações estratégicas dos órgãos e entidades da Administração Estadual, visando à uniformidade e eficiência na promoção de políticas públicas; III - exercer a coordenação e o assessoramento especial em assuntos que envolvam os diversos setores de atuação da Administração Estadual; IV - sistematizar e coordenar informações sobre a atuação da Administração Estadual; V - supervisionar e acompanhar a execução de programas e projetos afetos às áreas fins do Estado; VI - garantir a integração e a transversalidade, bem como o monitoramento das políticas e programas do Governo; VII - oferecer o suporte técnico e assessoramento ao Governador do Estado no funcionamento de salas de integração dos órgãos e entidades

da Administração Pública Estadual; VIII - coordenar e monitorar as ações e políticas internas de tecnologia de informação e de telecomunicações da Administração Pública Estadual; IX - monitorar as atividades de controle físico-financeiro de projetos que envolvam as áreas fim e meio da Administração Estadual, (RIO GRANDE DO SUL, LEI 13.601/11).

Já na opinião de quatro servidores consultados, contrapondo a visão anterior, a SGG tem um papel essencialmente político no processo. Nessa atuação, os entrevistados relatam deficiências, bem como nas atividades de monitoramento. Para externar essas visões, pode-se citar:

O papel da SGG é essencialmente político, devendo resolver entraves entre secretarias, o que se torna importante, (ENTREVISTADO F).

Depende. Sob ponto de vista político foi entronizado como órgão máximo, sob ponto de vista técnico o corpo de funcionários é formado por especialistas que não possuem, na sua maioria, conhecimento em projetos e sua gestão, (ENTREVISTADO E).

Participação política, pois não possui corpo técnico perene, (ENTREVISTADO H).

Para concordar ou contrapor estas opiniões, não há referências documentais e bibliográficas que evidenciem este papel político, apenas de maneira subjetiva.

6.2.3.3 *Avaliação da sistemática de planejamento e monitoramento*

Conforme o Portal SGG (2012), a sistemática de planejamento e monitoramento dos projetos estratégicos tem como objeto:

Garantir que as ações prioritárias das secretarias e órgãos do Executivo estejam alinhadas à estratégia do Governo; Potencializar os projetos estratégicos do Governo através da gestão compartilhada - transversalidade; Organizar as informações para agilizar a tomada de decisões em tempo hábil; Facilitar os processos internos na execução dos projetos estratégicos do Governo, (SGG, 2012).

Na percepção de oito entrevistados, a Sistemática de Planejamento e Monitoramento dos Projetos Estratégicos trouxe uma série de benefícios à gestão dos projetos do Estado. Pontos importantes como a identificação de problemas nos

projetos, priorização de trâmite dos processos físicos, difusão de práticas de gerenciamento de projetos, integração frequente do núcleo de governo, integração com informações financeiras dos projetos e a programação do uso dos recursos. Para demonstrar melhor os avanços, observa-se as opiniões abaixo citadas:

É possível identificar os principais entraves e gargalos que dificultam (ou impedem) a consecução dos projetos, (ENTREVISTADO B)

A difusão de conceitos referentes à metodologia de gestão de projetos, com maior profissionalismo e técnica, (ENTREVISTADO C).

Acredito que a participação direta e semanal do governador na avaliação dos projetos na sala de gestão é um avanço, (ENTREVISTADO D).

Trouxe certa agilidade nos processos e na liberação de recursos. Auxiliou no planejamento desses projetos. Resolveu entraves de governo, através da Sala de Gestão, (ENTREVISTADO F).

Contudo, para dois servidores pesquisados, a Sistemática não apresenta avanços significativos e nem efetividade no seu processo. Para um dos entrevistados, houve, inclusive, retrocesso em relação à modelagem de gestão de projetos difundida no governo anterior. Dando a devida ênfase à questão, observa-se abaixo a opinião destes servidores:

Na minha opinião, e por meio de conversas com colegas mais antigos, pois não conheci profundamente a antiga sistemática utilizada no governo passado, a sistemática atual regrediu em relação à anterior, (ENTREVISTADO D).

Até o momento ajudou pouco em soluções, mas está sendo útil para apontar problemas. Pode ser bem mais aproveitada no futuro, (ENTREVISTADO H).

Em relação a continuidade dos avanços, a opinião dos envolvidos na pesquisa foi unânime, que a Sistemática tem muito a melhorar, pois, mesmo que tenha trazido progressos à gestão, ainda é insuficiente em relação ao tamanho do desafio de governar o Estado.

6.2.3.4 Melhorias propostas ao processo

Avaliando a pesquisa realizada, diversos pontos foram elencados como críticos para receberem melhoria dentro da Sistemática de Planejamento e Monitoramento. Os servidores consultados externaram as mais diversas opiniões em relação a progressos a serem implementados. Em destaque, surgiu a melhora da capacidade dos gerentes de projeto em executá-los, consolidação metodológica, otimização da ferramenta SME, redução da carteira de projetos, maior integração em os instrumentos legais de planejamento e definição mais clara da relação entre SEPLAG e SGG.

Abordando o tema capacidade dos gerentes, muitos pontos foram levantados, mas se destacaram a capacitação dos mesmos para gerenciar projeto, melhoria nos critérios de seleção destes profissionais e maior autonomia de decisão. Abaixo, pode-se observar pontos importantes trazidos pelos servidores:

O empoderamento dos gerentes e a criação de algum tipo de bonificação por resultado, (ENTREVISTADO G).

Treinamento, muito treinamento, tem gerente que não sabe o significado desta palavra. A alta administração deve também ser esclarecida sobre o que é gerenciar, o público ligado a área de projetos deveria saber que cargos partidários não são o passaporte natural para o conhecimento avançado em projetos, (ENTREVISTADO E).

Capacitar, de forma sistemática, os integrantes do processo, (ENTREVISTADO D).

A legislação abrange estes tópicos salientado pelos entrevistados, conforme o Decreto 49.249/11, que institui o referido modelo, os gerentes de projeto tem suas atribuições reguladas e detalhadas, destacando os critérios básicos de escolha e a não-percepção de vantagem financeira adicional para exercício do cargo. No entanto deixa lacunas em relação a capacitação.

Os entrevistados responderam com muita ênfase sobre a importância de uma consolidação metodológica no ambiente de projetos do Estado. A maioria dos pesquisados, sete, explicitaram método e capacitação para este como melhoria fundamental para a gestão. Um dos servidores abordou a importância da SEPLAG nesse processo de fixação metodológica. Destaca-se as seguintes visões:

Definir a sistemática do processo, em manual impresso ou digital, como um documento formal, (ENTREVISTADO D).

O estabelecimento e a consolidação de uma metodologia de projetos seriam importantes, (ENTREVISTADO G).

Colocar um setorialista da SEPLAG em cada órgão do Estado para auxiliar na consolidação da metodologia e o gerente de projeto, (ENTREVISTADO F).

Para Prado e Archibald (2004) metodologia é os pilares de sustentação do gerenciamento de projetos em uma organização, agregados a métricas, métodos, regras e técnicas. Consiste como e em que momento as atividades devem ser realizadas

A questão dos sistemas também foi muito abordada, pois para todos os consultados a ferramenta SME tem muitos pontos a serem melhor elaborados no futuro. A seguir, demonstram-se alguns pontos de vista dos entrevistados:

Há uma enorme dificuldade em se conhecer o projeto como um todo ao se analisá-lo exclusivamente pelo SME. Isto decorre do fato de as informações estarem muito fragmentadas no SME. A análise seria mais objetiva se o conjunto de informações do projeto fosse mais conciso, (ENTREVISTADO B).

O sistema permitir organizar o trabalho de gerenciamento através de relatórios de acompanhamento dando uma visão geral do desempenho da carteira, (ENTREVISTADO E).

A utilização de uma ferramenta que realmente permitisse uma análise do conjunto dos projetos e da carteira e que também fosse de fácil operação, (ENTREVISTADO G).

Dos entrevistados, oito servidores enfatizaram a redução da carteira de projetos como ponto importante para melhoria da gestão dos projetos estratégicos. Uma vez que com um portfólio mais enxuto é possível dar maior atenção à execução dos projetos e maior ação na solução de problemas. Para explicitar melhor este ponto, segue a ótica de um dos pesquisados:

É importante a redução da carteira de projetos, acompanhando projetos realmente importantes e vinculados ao Programa de Governo, (ENTREVISTADO G).

A importância da formação de uma carteira ou portfólio de projetos é destacada por Prado e Archibald (2004, p.123), onde portfólio pode ser conceituado como um conjunto de programas e/ou projetos que são agrupados para simplificar “o efetivo gerenciamento do trabalho para atingir os objetivos estratégicos de um negócio”.

Não fica evidente esta falha de portfólio, pois, conforme a SGG (2011), os projetos foram planejados para atender aos Objetivos Estratégicos, elencados no Mapa Estratégico do Estado, ligados à gestão pública e focos de atuação, buscando satisfazer as demandas sociais, levando em conta as dimensões sociais, econômicas, regionais e democráticas. Na perspectiva da gestão pública, foram considerados projetos que melhorem a capacidade de investimento do Estado, aprimorem serviços, estimule o controle social e que proponham melhorias da gestão, de processos e ferramentas. No âmbito foco de atuação, encontram-se projetos ligados às áreas finalísticas do Estado, destacando o desenvolvimento econômico, a saúde, a educação, os direitos humanos, a segurança pública, a assistência social, obras, dentre outros (SGG, 2011).

7. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar a Sistemática de Planejamento e Monitoramento dos Projetos Estratégicos do Estado do Rio Grande do Sul. Foram utilizados como método de pesquisa o embasamento teórico, a análise documental e as pesquisas realizadas junto aos servidores do Estado, com o intuito de entender e identificar melhorias no planejamento e no monitoramento dos empreendimentos públicos deste Estado.

Os objetivos propostos neste estudo foram a descrição do atual processo de planejamento e monitoramentos dos projetos governamentais, o entendimento do que foi agregado ao Estado com a utilização de práticas modernas, oriundas do setor privado, bem como as necessárias para a continuidade deste modelo de gestão.

A aceitação dos envolvidos nesta pesquisa foi satisfatória, pois, além da proximidade e da atuação do autor na realidade analisada, as partes têm o interesse de melhorar o processo em que estão inseridos.

Para concretização do estudo, tem-se como limitação a escassez de material bibliográfico direcionado a gestão de projetos públicos, bem como a impossibilidade de ampliação de escopo do estudo para identificar a ótica de mais profissionais envolvidos na referida sistemática. No entanto, a realização deste estudo trouxe importante visão da diversidade de opiniões sobre um mesmo tema, agregando ao pesquisador um conhecimento mais aprofundado do problema proposto.

Aprofundando no objeto do trabalho, os resultados gerados com a pesquisa explicitaram virtudes e percalços enfrentados na tarefa de consolidação da Sistemática de Planejamento e Monitoramento dos Projetos Estratégicos do Rio Grande do Sul. Abordando tópicos aplicados a projetos, a pesquisa obteve resultados importantes sobre a percepção da situação atual deste processo, dificuldades encontradas na formação da carteira de projetos, da ferramenta de gestão, da execução física e financeira dos empreendimentos, bem como progressos realizados e melhorias a serem implantadas e implementadas. O processo foi agregador, pois pessoas envolvidas numa mesma realidade apresentaram unanimidades de ótica do fluxo, bem como divergência de opiniões

sobre temas que se acreditava que eram pacíficos entre os atores desta sistemática de gestão.

Como sugestão de pesquisa futura, pode-se recomendar um estudo focado em uma das nove áreas de conhecimento em gestão de projetos, conforme identifica o PMI (2008). Outra sugestão seria a ampliação do escopo proposto, onde poderiam ser entrevistados os gerentes de projeto, Secretários de Estado, servidores da área de orçamento e, quem sabe, o próprio Governador do Estado do Rio Grande do Sul.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Por Dentro do Brasil**, disponível em: <http://www.brasil.gov.br/navegue_por/noticias/textos-de-referencia/modernizacao-da-gestao-publica-no-brasil>.

CARNEIRO, Margareth F. Santos. **Gestão Pública: o Papel do Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos e dos Escritórios de Projetos na Modernização da Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CLELAND, David I. e IRELAND, Lewis R.. **Gerencia de Projetos**. São Paulo. Reichmann e Affonso, 2002

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: Como Transformar Ideias em Resultados**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. **Revista Educação**. Porto Alegre, n.37, p.7-32, 1999.

PRADO, Darci Santos do. **Planejamento e controle de Projetos**. INDG Tecnologia e Serviços Ltda. – 2004

PRADO, Darci Santos do e ARCHBALD, Russell D. **Gerenciamento de Projetos para Executivos**. INDG Tecnologia e Serviços Ltda. – 2004

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Government Extension to a Guide to the Project Management Body of Knowledge**. PMI Book Service Center – 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMBOK** – PMI Book Service Center – 2008.

RIBEIRO, M.A.K. **O Gerenciamento de Projetos no Setor Público**. PMI-RS Journal nº 06, 2003.

SALDANHA, Clézio. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E PARTICIPAÇÃO CIDADÃ DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – SEPLAG/RS. Disponível em <<http://www.seplag.rs.gov.br>>. Acesso em 10/11/2012.

SECRETARIA-GERAL DE GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – SGG/RS. **Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Projetos Estratégicos**. Porto Alegre: 2011.

SISTEMA DE MONITORAMENTO ESTRATÉGICO DO GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – SME. Disponível em <<http://www.sme.rs.gov.br>>. Acesso em 10/11/2012.

RIO GRANDE DO SUL. Estado. **Dispõe sobre a estrutura básica da Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã**. Decreto Nº 49.624. RS, 2012.

RIO GRANDE DO SUL. Estado. **Estabelece o Sistema de Acompanhamento e Monitoramento das Ações Prioritárias da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul**. Decreto Nº 49.249. RS, 2012.

RIO GRANDE DO SUL. Estado. **Estabelece a Estrutura Administrativa do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul**. Lei Nº 13.601. RS, 2011.

RIO GRANDE DO SUL. Estado. **Institui a Carreira de Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão e da Outras Providências.** Lei 13.421. RS, 2010.

RIO GRANDE DO SUL. Estado. **Mensagem do Governador à Assembleia Legislativa.** RS, 2012.

YIN, Robert K., **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Qual sua função na Sistemática de monitoramento?

- Analista de projeto Diretor
 Coordenador de objetivo outros

Qual sua relação com o Estado?

- Servidor de Carreira Adido
 Cargo em Comissão

Quanto tempo você tem de experiência em gestão de projetos?

- 01 ano 03 anos
 02 anos mais de 03 anos

1. Qual a sua opinião sobre a consistência da carteira (portfólio) de projetos do Estado do Rio Grande do Sul? Este portfólio reflete o Plano Plurianual?
2. Qual a importância de utilizar uma metodologia consolidada em projetos? Você considera consistente o método utilizado na gestão de projetos do estado?
3. Qual a sua opinião em relação à atuação dos gerentes de projetos estratégicos? Justifique.
4. Qual a importância de um software de gestão de projetos? A ferramenta SME é satisfatória?
5. Qual a sua percepção sobre o nível de execução de metas nos projetos?
6. Você considera os recursos orçamentários suficientes para execução dos projetos? E o nível de execução destes recursos é satisfatório?
7. Qual sua percepção sobre o papel da Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã (SEPLAG) na Sistemática de Planejamento e Monitoramento de Projetos Estratégicos?
8. Qual sua percepção sobre o papel da Secretaria Geral de Governo (SGG) na Sistemática de Planejamento e Monitoramento de Projetos Estratégicos?

9. Em sua opinião, que avanços a Sistemática de Planejamento e Monitoramento trouxe para execução dos projetos estratégicos?
10. Que melhorias poderiam ser implementadas na Sistemática de Planejamento e Monitoramento de Projetos?