A UTILIZAÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. UM ESTUDO DE CASO: GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Analia Maria Andrade Pinto
Wainer da Silveira e Silva

A UTILIZAÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. UM ESTUDO DE CASO: GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Analia Maria Andrade Pinto
Wainer da Silveira e Silva

RESUMO

Este artigo foi confeccionado baseado na dissertação de mestrado acadêmico de sistemas de gestão defendida em 2008 na faculdade de pós graduação de engenharia civil na UFF – Universidade Federal Fluminense de minha autoria. A metodologia utilizada foi o Estudo de Caso. Sua elaboração foi baseada em sucessivas entrevistas realizadas no âmbito da administração pública do Estado do Rio de Janeiro ao longo do ano de 2008. O principal objetivo da pesquisa acadêmica foi analisar o novo modelo de gestão proposto pela recém empossada equipe da administração pública no início do ano de 2007. O novo modelo de gestão é voltado aos resultados e baseado nas melhores práticas do gerenciamento de projetos. Segundo as informações obtidas durante a pesquisa a idéia surgiu a partir da observação de experiências privadas nacionais e internacionais bem sucedidas bem como a partir da análise do êxito de experiências na esfera pública, principalmente do Estado de Minas Gerais sob a gestão do Governador Aécio Neves. A meta da proposta do governo é melhorar a máquina pública, transformando o Estado do Rio de Janeiro em um grande pólo de atratividade para novos investimentos privados nacionais e internacionais. Dentro desta nova filosofia de gestão, um Escritório de Projetos Públicos denominado EGP-RIO foi criado no âmbito da Casa Civil do Governo, com atribuições de gerenciar uma carteira de projetos estratégicos considerados emblemáticos para a administração pública atual, dentre eles as obras do PAC – Programa de Aceleração do Crescimento realizadas em parceria com o Governo Federal, a Copa do Mundo de 2014 e possivelmente as Olimpíadas em 2016, caso sejam realizadas no Estado do Rio de Janeiro. A pesquisa acadêmica teve como objetivo avaliar a comprovação de ganho real para a sociedade civil fluminense com critérios objetivos de economicidade, aumento de produtividade e melhoria de qualidade dos projetos sob este novo modelo de gestão. A revisão teórica consolidada no trabalho foi baseada nos conceitos fundamentais do gerenciamento de projetos segundo o Guia PMBOK do PMI e outras importantes fontes de consulta em conjunto com a análise de modelos teóricos dos diversos tipos de escritórios de projetos e de modelos de avaliação de maturidade em gestão de projetos.

Palavras-chave: Escritório de gerenciamento de projetos. PMI. Gestão e administração pública

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO..... 3
POR QUE O ESTADO DO RIO DE JANEIRO?..... 6
UMA PANORÂMICA GERAL DO ESTADO..... 7
AS DIRETRIZES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO UM DOS SEUS IDEALIZADOS..... 9
AS FORMAS DISTINTAS DE GESTÃO..... 14
PROJETOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS.....15
PROJETOS ESTRATÉGICOS ESTRUTURANTES..... 17
A DECISÃO DE IMPLANTAR UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....18
O EGP-RIO..... 19
CONCLUSÃO.....27
8 REFERÊNCIAS.....35

INTRODUÇÃO

A atividade de gerenciar projetos existe de forma intuitiva desde os primórdios da humanidade evidenciada em exemplos remotos como as construções imponentes do Antigo Egito. Apesar da sua longevidade foi apenas no último século que as técnicas do gerenciamento de projetos começaram a se delinear.

Os primeiros estudos se iniciaram nas décadas de 50 e 60 e se consolidaram durante o período das duas grandes guerras mundiais onde à busca pela eficiência dos resultados se tornou uma constante.

Inicialmente as técnicas do gerenciamento de projetos foram implementadas pelo Departamento de Defesa Americano (DoD – *Department of Defense*) através do desenvolvimento de uma importante ferramenta de gestão da época, a diagramação de rede PERT (Program Evaluation and Review Technique).

Em seguida a gestão de projetos se difundiu rapidamente dada a percepção dos seus benefícios e passou a ser utilizada principalmente na construção civil, no setor automotivo, no campo cinematográfico e no estudo aeroespacial.

No Brasil entre os anos 60 e 70, auge do milagre econômico, o Brasil era um grande canteiro de obras e os governos como são até hoje, eram os principais contratantes, com destaque para os projetos de construção pesada e de grande porte.

A partir da década de 80, com as sucessivas crises econômicas a capacidade dos governos de realizarem investimentos se reduziu drasticamente e o mercado brasileiro foi obrigado a se debruçar na busca pela otimização dos seus projetos para atender as necessidades de redução dos custos dos governos.

Sendo assim, o gerenciamento de projetos no Brasil vem crescendo de forma considerável, principalmente dentro da construção civil, fazendo com que as organizações busquem a profissionalização do seu ambiente de projetos por meio do uso correto das chamadas metodologias de gerenciamento de projetos.

Em paralelo em todo o mundo, desde meados da década de 50, surgiram diversas organizações voluntárias de estudos para otimização da gestão dos projetos, dentre elas a mais conhecida o PMI – Project Management Institute que a partir de 1969 com sua primeira sede na Pensilvânia nos USA estabeleceu um guia

das melhores práticas para o gerenciamento de projetos denominado PMBOK – Project Management Body of Knowlege.

O PMBOK define gerência de projetos ou gestão de projetos como sendo a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto com objetivo de atender aos seus requisitos e define um projeto como sendo um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço, ou resultado exclusivo.

KERZNER (2002) outro grande estudioso do tema, define a gestão de projetos como sendo o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito e define projeto como um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade e afirma: *"o mundo está finalmente reconhecendo a importância da gerência de projetos e seu impacto na lucratividade da empresa".*

Ao longo dos anos, as práticas do gerenciamento de projetos evoluíram para acompanhar o mundo moderno transformando-se na principal ferramenta de controle em tempos de globalização, competitividade e tecnologias emergentes, viabilizando a continuidade e a sobrevivência das organizações.

Com foco na busca pela melhoraria contínua do desempenho dos projetos e com objetivo de aumentar a produtividade e fazer frente as graves crises econômicas que se estabeleciam as organizações atravessaram diversas ondas de reengenharia e de reestruturação administrativa e gerencial.

Como fruto do amadurecimento em gestão de projetos em conjunto com a busca pela excelência dos processos dentro das organizações surge o conceito do Escritório de Projetos. Ele surge como a estrutura organizacional que melhor atendeu as crescentes necessidades de ganhos de produtividade e também a carência premente da centralização e do controle das informações dentro das organizações. O número de escritórios de projetos vem se multiplicando e se expandindo nas mais diversas áreas de mercado.

Segundo DINSMORE (2003) apud CARVALHO & HINÇA (2005), o escritório de projetos apresenta como objetivo principal orientar e dar suporte aos gerentes de projetos permitindo que as organizações desenvolvam seus projetos de forma mais eficiente e eficaz possível.

Dentro deste novo contexto de globalização e escassez de recursos, a administração pública que sempre passou ao largo das transformações impulsionadas pelo capitalismo dado ao seu cunho socialista, se vê premida a se tornar mais competitiva na luta pela busca de novas fontes de recursos financeiros sendo obrigada para isso a repensar seus processos internos de trabalho e estabelecer uma reestruturação completa da máquina pública de forma a viabilizar a captação de investimentos privados nacionais e internacionais e de recursos federais.

Aliada às questões financeiras, a forte pressão da sociedade civil também foi outro fator importante, visto que ela se torna cada vez mais exigente e passa a ocupar o status de “cliente do negócio”, exigindo melhorias contínuas dos processos públicos institucionais, fruto da inevitável comparação com as estruturas organizacionais do setor privado e do terceiro setor em especial, fazendo com que a administração pública busque a reestruturação dos seus processos e estabeleça um modelo gerencial com foco nos resultados em substituição progressiva ao modelo administrativo burocrático tradicional desfocado das suas funções primordiais.

Desta forma, ainda que de maneira isolada algumas prefeituras e governos estaduais brasileiros vêm adotando a gestão pública moderna voltada aos resultados com foco na prestação dos serviços primordiais e implantando escritórios de projetos públicos como instrumentos de gestão como é o caso do governo do estado do Rio de Janeiro.

O presente estudo científico pretendeu analisar, por meio do Estudo de Caso, a suposição do problema sintetizado pela seguinte questão-chave: “Existe ganho real para sociedade nos quesitos de produtividade, economicidade e qualidade com a utilização da técnica da gestão de projetos voltada aos resultados, gerenciada diretamente pela Administração Pública?”.

No intuito de responder a questão-chave, a pesquisa adotou a metodologia do Estudo de Caso e decidiu-se pela análise do modelo de gestão pública adotado a partir de 2007 pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro a exemplo do que já ocorre no Estado de Minas Gerais, na iniciativa privada e no terceiro setor de importantes organizações nacionais e internacionais.

POR QUE O ESTADO DO RIO DE JANEIRO?

O Estado do Rio de Janeiro possui graves problemas estruturais muitos deles derivados da sua própria história de evolução política e econômica. A recente proposta da gestão pública estabelecida a partir de 2007 de remodelar a administração do estado e consolidar um novo modelo de gestão voltado aos resultados com foco na profissionalização da gestão definiu-se como desafiadora e um caso que valeria a pena ser estudado.

Os dados desta pesquisa foram obtidos por meio de sucessivas entrevistas realizadas no âmbito da gestão financeira do poder executivo do estado do Rio de Janeiro bem como no âmbito das duas principais estruturas responsáveis pela gerência dos projetos da administração atual: o Núcleo de Planejamento e Monitoramento Estratégico e o Escritório de Projetos Públicos – EGP-RIO. Sendo estes dois últimos implantados ao longo do primeiro ano do governo atual durante o ano de 2007.

Os materiais técnicos utilizados na elaboração deste Estudo de Caso foram dentre outros: documentos públicos divulgados no Portal do Governo do Estado do Rio de Janeiro, principalmente o “Plano Estratégico do Governo do Rio de Janeiro 2007-2027”, artigos acadêmicos sobre a administração pública do estado publicados no meio científico pelo Subsecretário de Planejamento do Governo do Estado do Rio de Janeiro, professor doutor em planejamento da administração pública Paulo Vicente dos Santos Alves, e dados coletados por meio de sucessivas entrevistas realizadas com técnicos financeiros e coordenadores responsáveis pelas estruturas gerenciais dos portfólios de projetos do Governo do Estado do Rio de Janeiro ao longo do ano de 2008.

UMA PANORÂMICA GERAL DO ESTADO

O Rio de Janeiro em área geográfica é o quarto menor estado do Brasil com uma área territorial de 43,8 mil km2, atrás apenas de Sergipe, Alagoas e Distrito Federal e o terceiro estado mais populoso do país. A população do estado é estimada em 15 milhões de habitantes com cerca de 96% da população do estado residindo em áreas urbanas com representatividade de 75% de toda a população do estado, sendo a segunda maior metrópole brasileira e uma das 15 maiores do mundo.

Com um PIB de R$ 222 bilhões, a economia fluminense ocupa a segunda posição no ranking nacional (12,6% do PIB brasileiros). Sua estrutura produtiva é dominada pelas cadeias produtivas petrolífera, metal-mecânica, químico-farmacêutica e serviços. O grande destaque do Rio de Janeiro no cenário econômico se refere ao setor de petróleo, pois o estado responde por mais de 80% da produção nacional e possui atualmente a maior reserva do país.

Hoje o estado do Rio de Janeiro é detentor de uma situação econômica favorável, porém, esta realidade não foi uma constante na história fluminense. O estado foi marcado por uma trajetória difícil. Inicialmente foi monarquia, depois República, capital do Estado Novo e em seguida a transferência da capital federal para Brasília e posteriormente a fusão entre os Estados do Rio e da Guanabara tendo como agravante no final da década de 1970 o término do “milagre brasileiro” e em paralelo a eclosão da crise do endividamento significando uma diminuição no fluxo dos recursos que sustentaram a industrialização do estado do Rio de Janeiro nas décadas anteriores.

Neste complexo contexto a estrutura produtiva industrial privada do estado, sobretudo nos primeiros anos da década de 1980, começou a se desestruturar. A participação relativa do Rio de Janeiro no PIB real do Brasil, que era de 14,2% em 1980, caiu para 12,78% em 1985 e chegou a 10,98% em 1990.

No final dos anos 90, após mais de uma década de baixo dinamismo econômico, a situação começou a mudar. O estado do Rio de Janeiro iniciou um processo de intensa recuperação, capitaneado pelo surgimento da economia do petróleo. O crescimento do setor petrolífero repercutiu positivamente sobre outros segmentos da indústria fluminense, principalmente na indústria naval e no setor petroquímico. O Rio de Janeiro, que no início dos anos 90 teve sua posição ameaçada por Minas Gerais, consolidou-se como a segunda maior economia do país.

Apesar do crescimento do estado como um todo a região metropolitana do Rio de Janeiro, que historicamente abrigava a maior parte da atividade econômica e condicionava o próprio desenvolvimento do estado, vem seguindo ritmo distinto. O PIB da região era, em 2005, igual àquele registrado em meados da década de 1970, o que evidencia um quadro de estagnação econômica ao longo das três últimas décadas.

Se, por um lado, a reconfiguração econômica vivenciada pelo Rio de Janeiro ao longo do século XX representou o desenvolvimento do parque industrial do estado e a aceleração da urbanização, por outro lado deixou grandes cicatrizes no tecido social.

Nesse sentido, o maior desafio que se configura para a gestão pública atual e das próximas que virão é fazer com que o Rio de Janeiro registre indicadores sócio-ambientais equivalentes à sua capacidade econômica ao longo do século XXI.

AS DIRETRIZES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO UM DOS SEUS IDEALIZADOS

O professor doutor em administração pública e Subsecretário de Planejamento do Estado do Rio de Janeiro, Paulo Vicente dos Santos Alves, um dos mentores da nova proposta, apresenta em um estudo publicado uma síntese dos desafios da concepção do planejamento estratégico do novo modelo de gestão pública do Governo do Estado do Rio de Janeiro e que por sua importância e para um perfeito entendimento os parágrafos seguintes foram reproduzidos:

- O primeiro desafio é o de planejar melhor e de forma mais realista. particularmente relevante num ambiente aonde faltam recursos e sobram problemas. A primeira solução foi a de grupar as diferentes secretarias em grupos que se complementam de maneira a ver o sistema como um todo. A figura 1 mostra as secretarias e assemelhadas divididas em blocos de Serviços Essenciais, Desenvolvimento, Núcleo Duro e Infraestrutura, de maneira a facilitar o entendimento do sistema.
- Os serviços essenciais são compreendidos pelas três secretarias que foram tomadas como prioritárias pelo governo e cujo serviço prestado à população é mais visível pelo Cidadão por estar mais perto deste. No meio de um cenário de crise fiscal tais secretarias não foram contingenciadas, e planos específicos para recuperação destes serviços vem sendo trabalhados pelas secretarias. O sucesso do trabalho destas secretarias constitui um Fator crítico de qualquer governo.
- O bloco do desenvolvimento é formado por diversas secretarias que estimulam o crescimento econômico do Estado, mas que também garantem a sustentabilidade de longo prazo deste desenvolvimento, tanto sob um ponto de vista ambiental quanto social. Ali se encontram as secretarias que cuidam tanto do desenvolvimento dos setores primário e secundário, mas também as que lidam com os setores terciário e quaternário. Tais secretarias se encontram numa posição central chave, mas ao mesmo tempo distante dos olhos do cidadão e do mundo político.

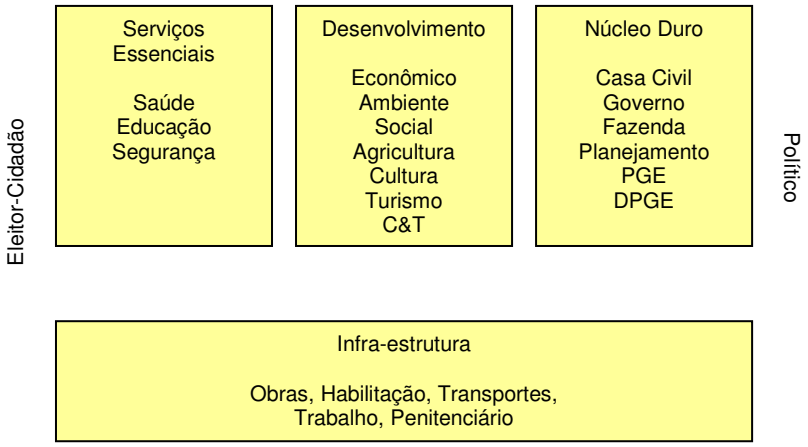


Figura 1

- O Núcleo Duro ou Núcleo Central da administração lida com as funções de Estado. Ali estão as secretarias que estão mais distantes dos olhos do cidadão e eleitor, mas as mais próximas do mundo político. Aqui as funções de Estado se encontram com as coordenações políticas, interna e externa, e aqui se exercem as funções do executivo.
- O bloco da Infra-estrutura dá sustentação a todos os outros blocos, e é visto pelo cidadão e pelo político como próximo. Aqui se constrói as pré-condições para o que sejam levadas ao cabo as ações de desenvolvimento, atendimento ao público e das funções de estado. Porém como pré-condição não garante que tais ações sejam bem executadas.
- No geral, todos os blocos são importantes e se complementam e o planejamento e implementação das ações devem contemplar todos os blocos. A prioridade de certos programas e projetos não deve ser dada por blocos ou secretarias, mas sim pelo impacto sistêmico que causará.
- O segundo desafio é como dar um maior esforço de gerenciamento em alguns programas e projetos do que vinha sendo dado até então (...) dois níveis novos de planejamento, acompanhamento, execução e controle foram criados para tratar diferentemente os que são diferentes. Um nível de gestão estratégica, e um nível de gestão de projetos. A figura 2 mostra os três níveis que existirão.

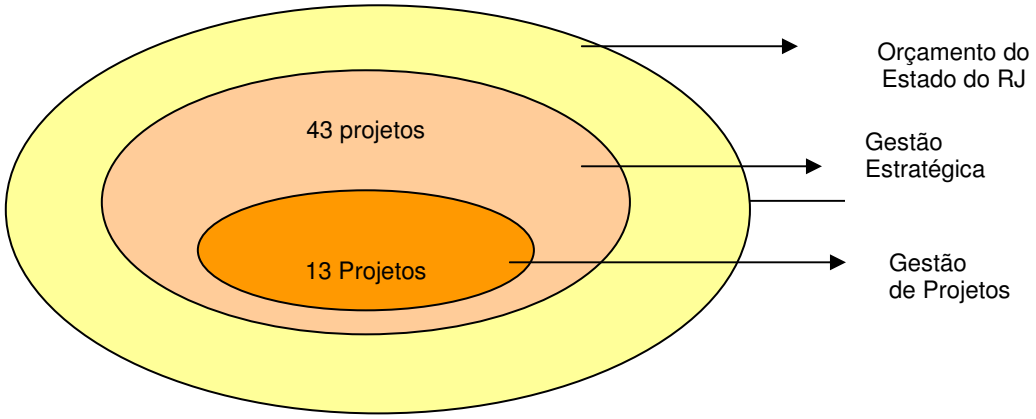


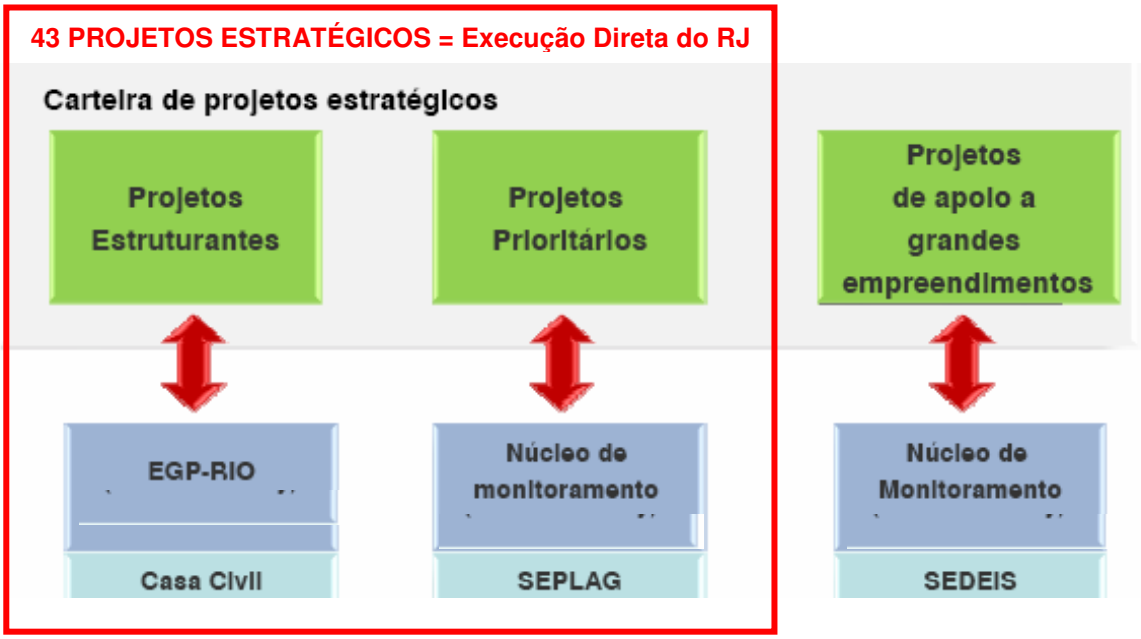
Figura 2

- O nível intermediário inclui projetos que são estratégicos para o Governo. Tais projetos precisam de um acompanhamento mais detalhado e uma melhor coordenação entre as diversas secretarias (...) o Nível mais profundo é o dos projetos estruturantes, todos de execução do governo Estadual e cuja complexidade, tamanho, e importância requerem um acompanhamento mais detalhado utilizando as melhores práticas de gestão de projeto.
- Desta forma se pretende dar uma maior velocidade aos projetos tratando de forma diferenciada aqueles projetos que são mais críticos e permitindo à gestão pública aprender como planejar e executar melhor, e não sendo um entrave aos projetos privados, mas ao contrário se tornando numa parceira tão capaz que faça disto um atrativo para novos investimentos no Estado (ALVES,2007).

Ao final da elaboração do planejamento o portfólio de projetos estratégicos do Governo do Estado do Rio de Janeiro passou a focar em linhas gerais os 43 projetos de cunho estratégico, de nível intermediário e profundo e um conjunto a parte formada por 16 projetos denominados Projetos de Apoio ou Gêmeos, que viabilizam a execução de importantes projetos da administração privada ou federal contribuindo para o aumento de investimentos ao estado do Rio de Janeiro. Estes últimos projetos apesar de serem de gestão direta da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado do Rio de janeiro não são de execução direta do governo.

Este últimos, os projetos de apoio a grandes empreendimentos ou projetos gêmeos, apesar de bastante importantes para o desenvolvimento do estado do Rio de Janeiro, não são de execução direta da gestão pública atual, sendo assim não foram objetivo de aprofundamento deste estudo.

A figura abaixo ilustra a composição final da carteira de projetos estratégicos do Governo do Estado do Rio de Janeiro alinhada ao plano estratégico estabelecido, bem como os respectivos órgãos e secretarias responsáveis pela sua gestão.



Quadro esquemático das carteiras de projetos estratégicos do Governo do Estado do Rio de Janeiro
Fonte: Adaptada do Portal do Governo do Estado do Rio de Janeiro

Os projetos estratégicos de execução direta do estado do Rio de Janeiro que perfazem os 43 projetos multissetoriais estão divididos em dois níveis de gestão – intermediário e intensa:

I) Projetos Estratégicos Prioritários – Esta carteira contemplou inicialmente 30 projetos das áreas de saúde, segurança e educação, de nível de gestão intermediário e monitorados diretamente pelo Núcleo de Planejamento e Monitoramento Estratégico situado no âmbito da SEPLAG – Secretaria de Planejamento do Governo do Estado do Rio de Janeiro. Até a conclusão desta pesquisa este número chegou a 39 com a inclusão de novos projetos.

II) Projetos Estratégicos Estruturantes – Contemplam 13 projetos considerados como projetos emblemáticos para a gestão pública atual, todos de gestão intensiva, em sua maioria compostos pelas obras do PAC – Programa de Aceleração do Crescimento, financiadas com os recursos aportados pelo Governo Federal. Esta carteira de projetos é gerenciada por um escritório de projetos públicos denominado EGP-RIO situado no âmbito da Secretaria de Estado da Casa Civil do Rio de Janeiro.[1] Alguns projetos foram desdobrados no intuito de facilitar o gerenciamento chegando ao número de 17. Até a conclusão desta pesquisa foi informado que este número deverá chegar a 19, com a inclusão da Copa do Mundo de 2014 e possivelmente as Olimpíadas de 2016, caso o Brasil seja confirmado como país sede.

[1] Os projetos estratégicos estruturantes e prioritários encontram-se descritos na íntegra e em detalhes no Portal do Governo.

AS FORMAS DISTINTAS DE GESTÃO

Os projetos do governo atual por estarem subdivididos em dois níveis de gestão – intermediária (projetos prioritários) e intensa (projetos estruturantes), possuem abordagens gerenciais diferenciadas.

A pesquisa realizada permitiu perceber claramente as peculiaridades de gestão de cada um dos grupos, identificando diferenças objetivas na forma como os projetos estratégicos estruturantes e os projetos estratégicos prioritários são enfocados na gestão pública atual.

Cada um dos grupos é assessorado e tem seu desempenho monitorado por uma empresa brasileira diferente de consultoria na área de gerenciamento de projetos empresariais com filosofias e metodologias próprias de trabalho, mas ambas estão alinhadas às diretrizes estratégicas do Governo do Estado do Rio de Janeiro.

PROJETOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS

O conjunto de projetos denominados prioritários definido durante a etapa de planejamento como sendo de gestão estratégica intermediária, englobam na maioria dos casos temas diretamente afetos à sociedade tais como saúde, segurança e educação e são direcionados à melhoria das questões sociais e econômicas do estado.

Estes projetos são considerados como estratégicos dada a importância que têm para a sociedade fluminense e são monitorados por um Núcleo de Planejamento e Monitoramento Estratégico localizado fisicamente no âmbito da SEPLAG – Secretaria de Planejamento do Governo do Estado do Rio de Janeiro.

O Núcleo tem por objetivo assegurar que os projetos se desenvolvam em termos de prazo e custo o mais próximo do planejado. Este planejamento tem certa flexibilização em função de cada um dos projetos. A principal meta da equipe de monitores é funcionar como um elemento facilitador e estimulador das atualizações constantes dos dados pelos gerentes dos projetos, porém não utilizam as técnicas clássicas de gestão de projetos segundo os modelos do PMI ou similares.

Os gerentes de cada um dos projetos prioritários assim como os monitores não possuem formação específica em gerenciamento de projetos. Os gerentes de um modo geral são compostos por pessoas de cargo de chefia dos órgãos, como secretários, coordenadores de programas especiais, chefes de gabinete dentre outros. Não houve escolha específica do perfil para a função. Os gerentes receberam uma capacitação geral para operacionalização do sistema de informações existente e a sua principal atribuição junto com suas equipes é manter atualizado os dados da evolução dos seus projetos no sistema, alertando problemas e gargalos identificados, além de realizar os ajustes de prazos e custos necessários. Normalmente os gerentes de projetos foram se estabelecendo conforme os projetos que apresentavam.

O monitoramento dos projetos prioritários é executado através de um sistema de informações de gestão estratégica denominado SIGERIO que foi desenvolvido pela empresa de consultoria externa.

O SIGERIO foi elaborado em uma moderna plataforma de informação que permite o acesso via Web de qualquer lugar do mundo, facilitando a inclusão dos dados pelos gerentes dos projetos e o monitoramento das informações por todos os envolvidos, principalmente os altos executivos do governo.

O sistema viabiliza um acompanhamento físico-financeiro dos projetos do tipo planejado x realizado, analisando inclusive as interações entre os projetos quando há interdependência.

As figuras abaixo ilustram algumas telas do sistema SIGERIO.

PROJETOS ESTRATÉGICOS ESTRUTURANTES

O conjunto de projetos denominados estruturantes, definido durante a etapa de planejamento como sendo de gestão estratégica profunda ou intensa, é formado pelos projetos considerados emblemáticos para a gestão pública atual ao nível estadual e nacional e têm como foco as obras de saneamento, urbanização e transportes com forte apoio do PAC – Programa de Aceleração do Crescimento, desenvolvidos com verbas do Governo Federal que por sua natureza complexa e de grande impacto sócio-econômico, detêm o foco das atenções do Governo do Estado do Rio de Janeiro.

Com objetivo de otimizar os resultados dos projetos estruturantes, um sistema gerencial de monitoramento intensivo de projetos foi estabelecido pautado na utilização das melhores práticas em gerenciamento de projetos definidas pelos sistemas de gestão como os descritos pelo PMI.

A DECISÃO DE IMPLANTAR UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Dentro deste contexto do gerenciamento de projetos pautado nas melhores práticas descrito pelo PMBOK do PMI, a estrutura de planejamento estratégico do governo entendeu que a melhor forma de gestão dos projetos estruturantes seria através da assessoria de um escritório de projetos tendo em vista o ganho efetivo e comprovado deste modelo de gestão e decidiu então implementá-lo. Esta foi uma decisão inédita no âmbito da administração pública do Estado do Rio de Janeiro.

O escritório de projetos públicos do Rio de Janeiro além de gerenciar os projetos estruturantes é responsável também pela gestão de outro importante tema de interesse estratégico da administração pública estadual que é a gestão de convênios do estado.

O escritório de gerenciamento de projetos instituído no âmbito da administração pública do Governo do Estado do Rio de Janeiro é denominado EGP-RIO e está estabelecido no mesmo andar da Casa Civil, no prédio anexo ao Palácio Guanabara no bairro das Laranjeiras, onde fica a sede do Governo do Estado do Rio de Janeiro estando diretamente ligado a Secretaria de Casa Civil e ao gabinete do governador do estado.

O EGP-RIO

Segundo a definição oficial que consta do material de divulgação do governo sobre o escritório de projetos "O EGP-RIO é uma estrutura criada na Secretaria de Estado da Casa Civil para dar eficácia na implementação de Projetos Estruturantes e na gestão de Convênios". E sua principal missão é "Garantir a efetividade dos Investimentos do Estado".

O EGP-RIO foi criado oficialmente no dia 08 de agosto de 2007 através do Decreto Estadual 40.890 com publicação no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro.

A Figura abaixo representa a foto que registrou o momento da assinatura do decreto.

Foto do Governador do Estado do Rio de Janeiro, Sérgio Cabral assinando o Decreto 40.890 de criação do EGP-RIO em 08 de agosto de 2007
Fonte de Consulta: Portal do Governo do Estado do Rio e Janeiro

Os principais benefícios, segundo a gestão pública atual, esperados com a implantação do EGP-RIO, no que se refere aos projetos estruturantes são:

- a garantia da conclusão dos projetos;
- a garantia da execução físico-financeira dos projetos conforme o planejamento estabelecido;
- promover maior visibilidade do andamento dos trabalhos;

A disseminação do conhecimento em gerenciamento de projetos é outro grande desafio que o escritório de projetos se propõe a superar e elenca os principais ganhos esperados com esta conquista:

- Profissionalização da gestão de projetos;
- Maior garantia de cumprimento de prazos;
- Maior garantia de cumprimento dos custos;
- Maior garantia de alcance das metas dos projetos, transparência e informação em tempo real.

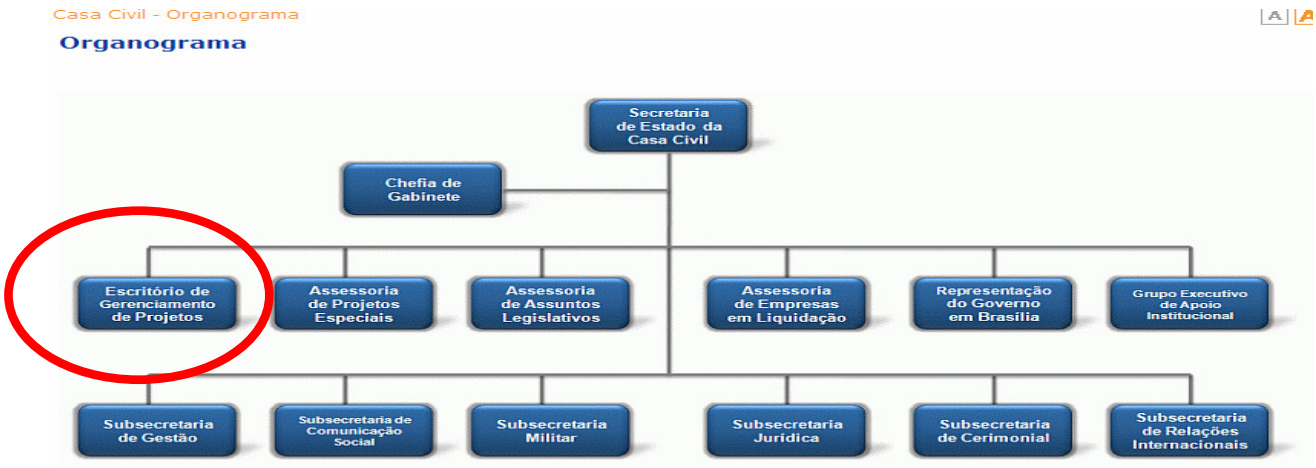
Segundo as informações coletadas no site do EGP-RIO a metodologia do gerenciamento de projetos adotada é explicitamente aderente ao modelo PMBOK do PMI (Project Management Institute) e a ISO-10006, baseando-se no modelo de melhoria contínua do ciclo PDCA (Plan/Do/Check/Act) para cumprir a meta da profissionalização da gestão por projetos através da implementação de uma metodologia de gerenciamento, com foco na eficácia da implementação dos projetos e na visibilidade e transparência para todos os envolvidos.

O coordenador do EGP-RIO define como um dos principais objetivos da criação do escritório, o compromisso de vencer o desafio de profissionalizar a gestão pública do Estado do Rio de Janeiro.

Além do monitoramento dos projetos estruturantes o EGP-RIO também tem como objetivo capacitar os gerentes dos projetos e buscar se tornar uma referência nacional na gestão dos diversos convênios do Governo do Estado do Rio de Janeiro.

O EGP-RIO é um escritório de projetos com funções orientadas a organização já que as suas atribuições se referem diretamente aos projetos de gestão profunda como um todo e a sua ligação é efetiva com o plano estratégico do Governo do Estado do Rio de Janeiro.

A figura abaixo ilustra a posição que o EGP-RIO ocupa na Estrutura do Governo do Rio de Janeiro junto a Casa Civil.



Organograma da Secretaria de Estado da Casa Civil do Estado do Rio de Janeiro
Fonte: Portal do EGP-RIO

O EGP-RIO está diretamente focado em todos os processos destinados a criação, remodelagem e manutenção das políticas e processos da estrutura organizacional do ambiente em que o escritório de projetos está inserido e exerce o papel de coordenação de todos os projetos emblemáticos do plano estratégico da organização tendo como atribuição o monitoramento, o acompanhamento e a comunicação das informações de todos os projetos da carteira.

O escritório de projetos do Rio de Janeiro também é responsável pela padronização das normas e procedimentos através da customização de modelos, com foco na criação e atualização de um repositório de documentos para os processos, formulários, melhores práticas e padrões sendo inclusive responsável por responder as perguntas relativas a melhoraria da aplicação da metodologia de gerenciamento nos projetos, agregando valor aos processos através de facilidades de uso.

O EGP-RIO também realiza as revisões e análises dos projetos nos quesitos de qualidade e desempenho, além de desenvolver a sua principal função que é servir à alta administração funcionando como ponto único de controle e informação de todos os projetos do portfólio dos projetos estratégicos estruturantes do Estado do Rio de Janeiro, fornecendo os seguintes dados:

- Visão macro do portfólio de projetos estruturantes do governo;
- Visão financeira dos projetos;
- Visão da qualidade dos projetos (atendimento a requisitos, satisfação dos clientes etc.).
- Informação das auditorias nos projetos e medição do desempenho

Além do monitoramento e controle dos projetos estruturantes, que é o responsável pela maior visibilidade do escritório de projetos já que se trata de projetos de repercussão nacional, o EGP-RIO também tem a atribuição de gerir os diversos convênios do Governo do Estado do Rio de Janeiro e também o Programa PRONASCI – Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania.

A gestão pública atual, aproveitando o bom trâmite que tem com a esfera federal, resolveu investir na melhoria dos processos da gestão de convênios se espelhando em outros estados da federação que fazem isso constantemente.

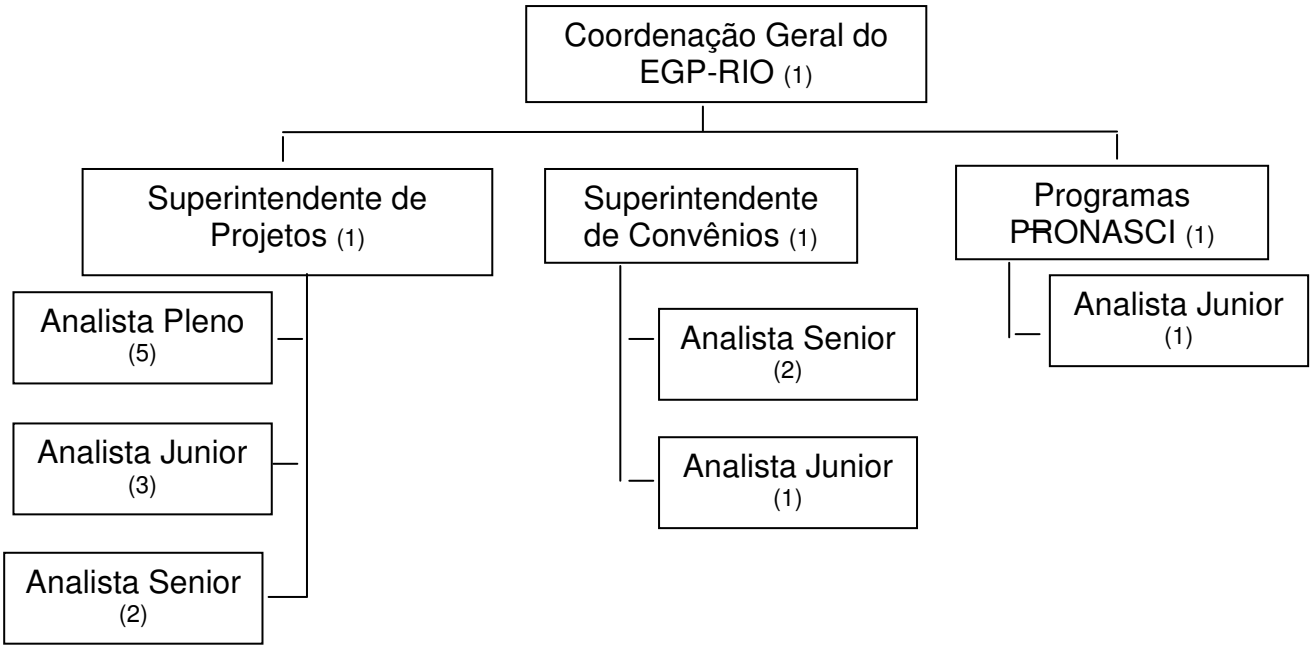
Sendo assim a principal função do escritório de projetos neste ponto específico é orientar na melhoria da gestão dos contratos de convênio, criando um grupo gestor de convênios e ajudando a trazer os recursos do Governo Federal além de capacitar os gestores para melhor gestão dos recursos, atuando o EGP-RIO como uma consultoria ajudando a estabelecer às melhores práticas de gestão de convênios.

Workshops são realizados como forma de equalizar informações e são dados suporte às secretarias que detém o maior número de convênios, capacitando, instruindo e ajudando a montar os processos de convênios, de programa de trabalho e de prestação de contas.

O escritório de projetos públicos do Rio de Janeiro é formado por uma equipe multidisciplinar de pessoas graduadas ao nível superior em diversas áreas tais como economia, arquitetura, engenharia, direito e administração. Além disso, todos receberam capacitação formal em gerenciamento de projetos e muitos possuem ou estão cursando MBA em Gerenciamento de Projetos. O coordenador do escritório de projetos além de pós-graduado com MBA em Gerenciamento de Projetos é também certificado pelo PMI – Project Management Institute como PMP – Project Management Professional.

Os membros da equipe responsável pelo gerenciamento dos projetos estratégicos estruturantes são denominados “analistas”. Cada analista é responsável em média pelo gerenciamento de 3 projetos, podendo este número ser inferior no caso de projetos mais complexos. A equipe exerce amplas funções de gerenciamento de projetos, envolvendo processos de gestão nas diversas áreas de conhecimento do PMBOK (escopo, tempo, custo, qualidade, risco,...) e desenvolvem suas funções voltadas às melhores práticas de gestão, como dito no meio do gerenciamento de projetos, desenvolvem suas funções ‘by the book”.

O Escritório de Projetos Públicos do Estado do Rio de Janeiro – EGP-RIO é disposto hierarquicamente conforme ilustra a figura abaixo.



Organograma esquemático do EGP-RIO
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Em agosto de 2008 foi estabelecido no âmbito do Governo do Estado do Rio de Janeiro o plano de carreira para a profissão do gerente de projetos com formação acadêmica. Foram criados os cargos de analista de projetos sênior, pleno e Junior, com suas respectivas atribuições.

É importante ressaltar que em conjunto com a criação do EGP-RIO também foi reconhecida a função do gerente de projetos com formação acadêmica, no âmbito do Governo do Estado do Rio de Janeiro. A publicação do Decreto 41.037 permitiu que os gerentes de projetos (ou analistas como são denominados no EGP-RIO) passassem a atuar em nome do Estado do Rio de Janeiro e em todas as secretarias de estado envolvidas no âmbito do projeto e se tornassem responsáveis diretos pela sua implementação.

No que diz respeito especificamente aos gerentes responsáveis diretamente pelos projetos estruturantes em cada uma das secretarias o EGP-RIO, diferentemente do Núcleo de Monitoramento dos projetos prioritários, estabeleceu o perfil necessário para o gerente solicitando no caso dos projetos do PAC e por se tratar de obras de construção civil, que fossem basicamente pessoas ligadas a engenharia ou arquitetura capazes de desempenhar a função de acompanhamento

dos prazos e custos das obras junto as empreiteiras. No mínimo pessoas de formação de nível técnico com características proativas. O critério determinante de escolha foi o perfil proativo do gerente.

Uma vez definidos, os gerentes receberam uma capacitação básica de 16hs em Fundamentos de Gerenciamento de Projetos segundo as melhores práticas estabelecidas em gerenciamento e posteriormente deverão receber reciclagens avançadas, conforme programação de capacitação que até a conclusão desta pesquisa ainda estava em fase de elaboração.

A principal atividade que os gerentes dos projetos desempenham é fornecer aos analistas do EGP-RIO (que são profissionais de gerenciamento de projetos com formação acadêmica) o andamento dos projetos, baseado também no previsto x realizado. Durante o processo o desempenho dos projetos e dos gerentes são avaliados continuamente pelo EGP-RIO.

Como forma de recompensar o esforço e o empenho do gerente em prol da mudança cultural existe a intenção da gestão pública atual de premiar com uma bolsa de estudos para profissionalização em gestão com a busca da certificação PMP – Project Management Professional do PMI – Project Management Institute o gerente do projeto que melhor for avaliado pelos analistas do EGP-RIO.

Quanto à parte de sistemas de informação, o monitoramento dos projetos estruturantes é feito através de um sistema denominado SINGEP desenvolvido pela empresa de consultoria contratada, desenvolvido a partir de uma base de EXCEL programada, com diversas planilhas interligadas entre si e ao PROJECT e ao WBS CHART PRO. Toda a gestão e todos os relatórios de desempenho são gerados a partir destas ferramentas.

O SINGEP foi utilizado pelo Governo do Estado de Minas Gerais com sucesso e por isso foi escolhido como a ferramenta de gestão compatível com o escritório de projetos públicos do Governo do Estado do Rio de Janeiro. O sistema foi customizado para atender as necessidades específicas do escritório do Rio de Janeiro. O EGP-RIO deverá migrar em breve para a plataforma PROJECT BUILDING. Na gestão de convênios o sistema de informação utilizado é o GECONV sistema de gestão nacional de convênios.

No dia a dia os projetos estruturantes são controlados e monitorados de forma intensiva pelos analistas. As planilhas orçamentárias e os cronogramas físico-financeiros provenientes dos editais de licitação de cada uma das obras foram

desmembrados por meio da ferramenta de gerenciamento de projetos descritas no PMBOK denominada EAP – Estrutura Analítica do Projetos, até o nível dos pacotes de trabalho e em seguida cada pacote de trabalho foi subdivido em quantas atividades os analistas em conjunto com os gerentes dos projetos entenderam ser necessárias para viabilizar o perfeito gerenciamento de cada um dos projetos.

Uma vez estabelecida a lista de atividades de cada projeto, todos os processos gerenciais das áreas de conhecimento pertinentes ao PMBOK foram descritas e documentadas dentre elas: prazo, custo, qualidade,escopo e risco.

As áreas de comunicação e integração ficaram de modo geral por conta do EGP-RIO e a área de aquisições com exceção de prazos e custos dos fornecimentos, envolve diretamente as empreiteiras e estão pré-estabelecidas nos editais de licitação das obras.

As reuniões dos analistas com os gerentes dos projeto acontecem quinzenalmente no canteiro das obras e tem como principal objetivo checar o progresso do projeto. São feitas análises do tipo previsto x realizado de cada uma das atividades dos projetos previamente desmembradas, buscando detectar proativamente gargalos ou desvios de desempenho. Os analistas também atuam como elementos facilitadores na escalada da organização na solução de problemas.

As medições de progresso das atividades dos projetos são pautadas na poderosa ferramenta denominada Técnica de Valor Agregado, gerando diversos tipos de relatórios de desempenho que são encaminhados para a alta administração e para cada um dos órgãos ou Secretarias de Governo envolvidas.

Os principais relatórios gerenciais de acompanhamento gerados pelo sistema são: relatório de situação, relatório de progresso e relatórios de tendência: CPI – Indicador de Performance de Custo e SPI – Indicador de Performance de Prazo.

Como métricas de desempenho, numa escala em que o verde é bom, o amarelo é atenção e o vermelho é perigo, foram estabelecidos pelo EGP-RIO os seguintes parâmetros: para sinal amarelo 5% de desvio de custo e 10% de desvio de prazo e para sinal vermelho acima de 10% de desvio de custo e 20% de desvio de prazo.

Com objetivo de validar ou não as diversas mudanças solicitadas nos projetos, o EGP-RIO instituiu um Comitê de Controle de Mudanças formado por pessoas da alta administração do governo conforme preconiza as melhores práticas de gerenciamento de projetos do PMBOK.

O comitê é formado pelo Secretário de Governo da Casa Civil, o Secretário de Fazenda do Estado, o Secretário de Obras, além do gerente do projeto estruturante convidado e o coordenador e a superintendente de projetos do EGP-RIO e todos então deliberam em conjunto sobre as mudanças dos projetos a serem implementadas bem como sobre seus impactos em custo, prazo, escopo, risco, qualidade e satisfação do cliente (ou partes interessadas) de cada uma das mudanças solicitadas.

Quanto a melhoria dos processos do EGP-RIO a empresa de consultoria, que inicialmente foi responsável pela implantação do escritório e do treinamento complementar da equipe de analistas, realiza um serviço contínuo de “coaching” e “mentoring” promovendo avaliações e corrigindo eventuais desvios com objetivo de manter o EGP-RIO em processo de melhoria contínua – ciclo PDCA.

Internamente entre os membros da equipe do escritório, segundo as informações coletadas durante a pesquisa, existe também por parte da coordenação do EGP-RIO uma preocupação com a busca constante pela melhoria contínua. Sessões de “brainstorm” são realizadas com foco no questionamento dos processos estabelecidos, tanto ao nível pessoal como organizacional, incluindo uma clara preocupação com a política de feedback.

No que diz respeito ao nível de maturidade, o EGP-RIO foi avaliado recentemente pela consultoria externa como praticamente nível 3. O modelo de avaliação utilizado é o questionário MMGP do professor Darcy Prado. Neste sentido saiu do estágio 1 denominando Inicial e do estágio 2 denominando Conhecido, praticamente atingindo o estágio 3 denominado Padronizado. O objetivo principal do EGP-RIO é atingir o estágio 4 denominando Gerenciado, dentro do menor prazo possível.

CONCLUSÃO

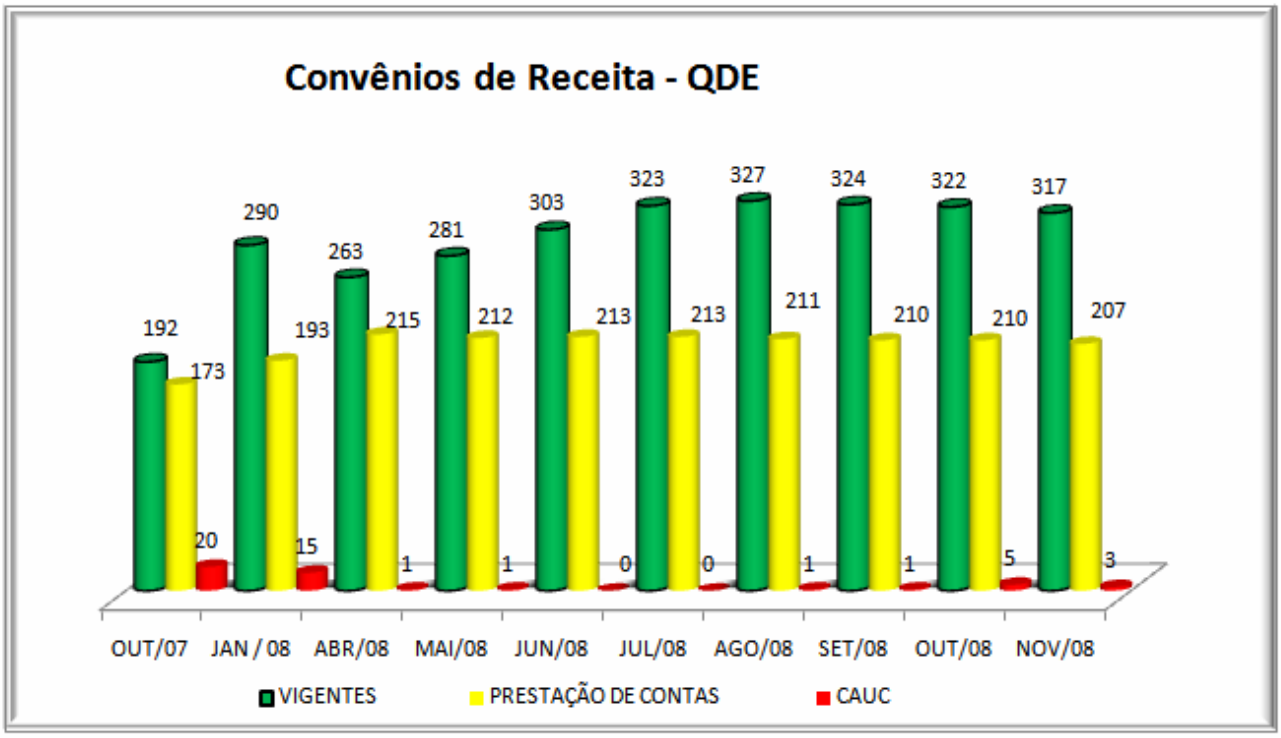
Analisando a questão chave estabelecida inicialmente pela pesquisa: “existe ganho real para sociedade nos quesitos de produtividade, economicidade e qualidade com a utilização da técnica da gestão de projetos voltada aos resultados gerenciados diretamente pela Administração Pública?”.

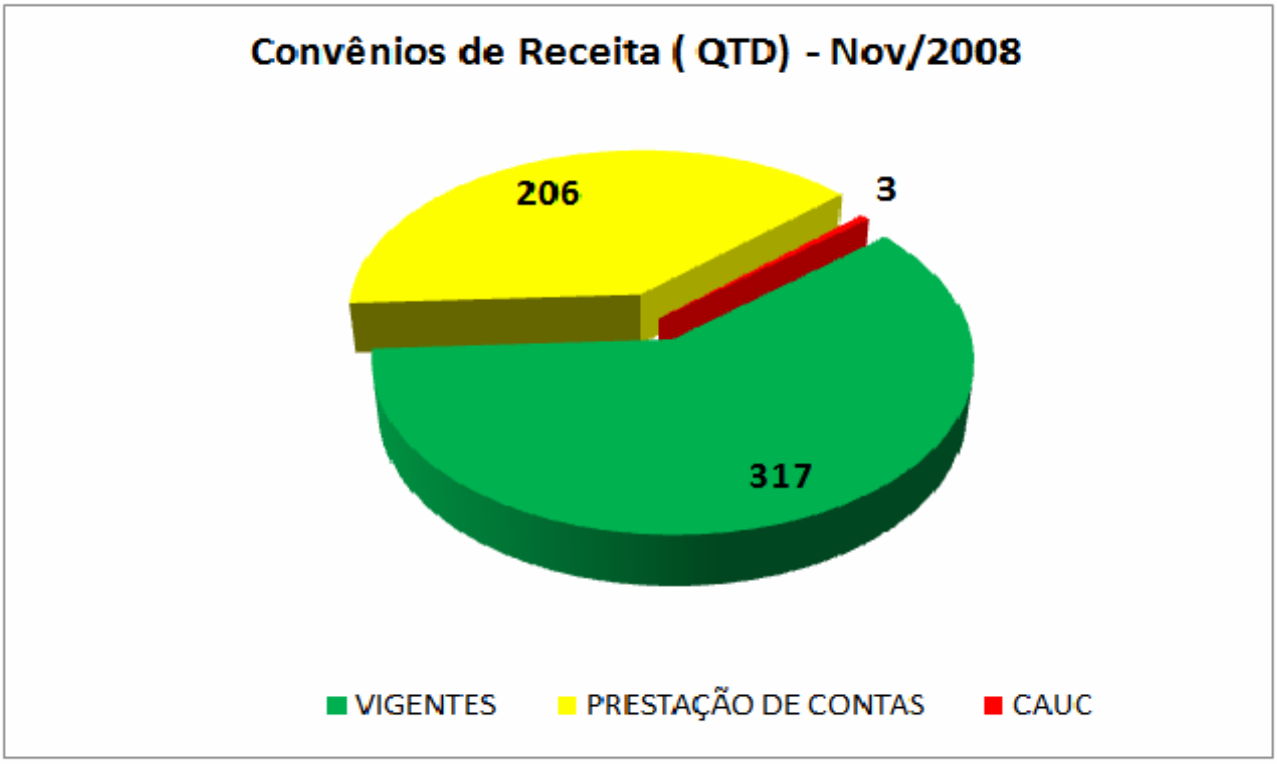
A pesquisa constatou que apesar do curto espaço de tempo de implementação do Núcleo de Planejamento e Monitoramento e do EGP-RIO, a resposta da questão chave é afirmativa, pois já foram constatadas melhorias objetivas de produtividade, economicidade e qualidade para a sociedade fluminense.

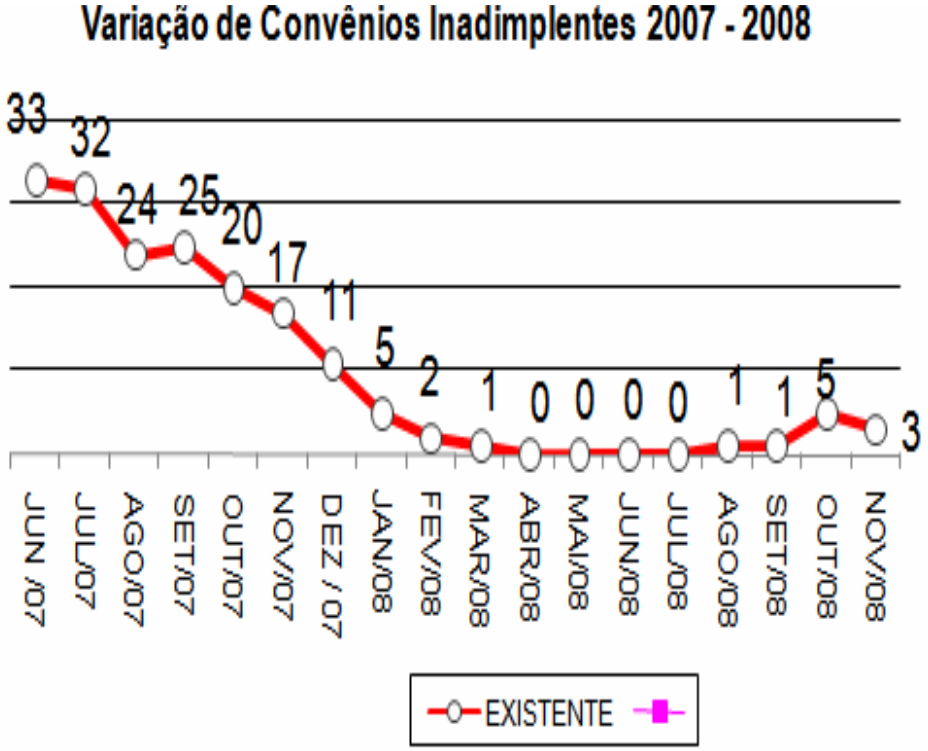
No quesito de produtividade e economicidade pode-se citar como melhoria o andamento objetivo dos projetos dado a estrutura comprometida com o monitoramento intensivo, gerando relatórios quinzenais de análise de performance de custos e prazos do tipo previsto x realizado elaborados através da utilização da ferramenta denominada técnica de valor agregado. Em entrevista realizada em outubro de 2008 no EGP-RIO e consulta online realizada pela pesquisadora não existiam projetos com sinalização vermelha (desvio superior a 10% de custo e a 20% de prazo) e existiam bem poucos com sinalização amarela (desvio de até 5% de custo e até 10% de prazo).

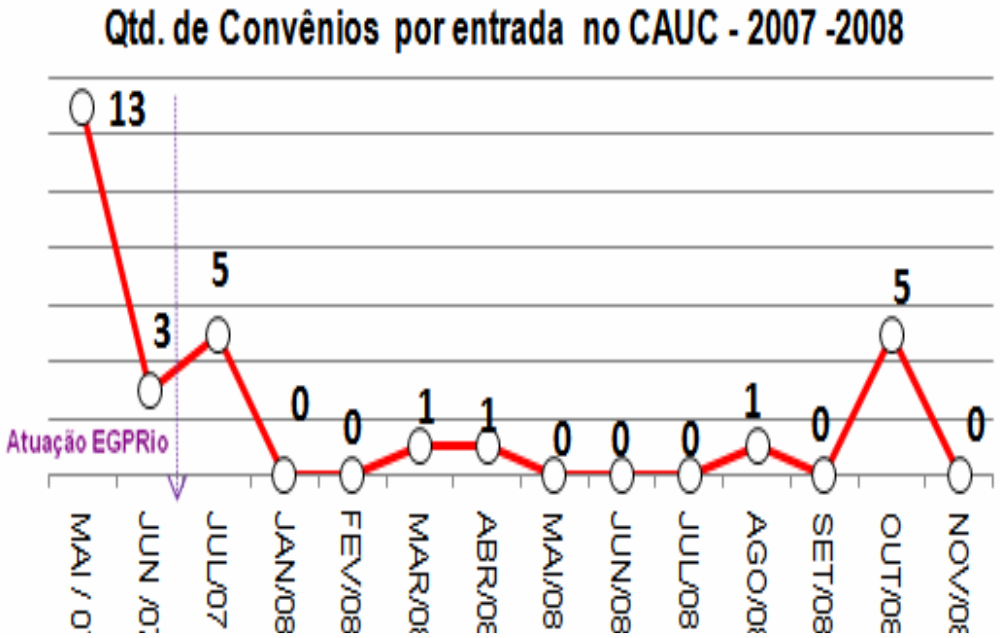
Também merece destaque no quesito economicidade aliado a produtividade o fato inédito do Governo do Estado do Rio de Janeiro ter conseguido, através da gestão de convênios implantada, praticamente zerar o número de convênios inadimplentes no CAUAC junto ao Governo Federal durante o ano de 2008 que bloqueavam e impediam a vinda de novos financiamentos junto à esfera federal.

A figura abaixo ilustra os resultados do diagnóstico dos convênios de receita do EGP-RIO no final de 2008


Convênios de Receita - QDE
192
173
20
290
193
15
263
215
1
281
212
1
303
213
0
323
213
0
327
211
1
324
210
1
322
210
5
317
207
3
OUT/07
JAN / 08
ABR/08
MAI/08
JUN/08
JUL/08
AGO/08
SET/08
OUT/08
NOV/08
VIGENTES
PRESTAÇÃO DE CONTAS
CAUC


Convênios de Receita (QTD) - Nov/2008
206
3
317
VIGENTES
PRESTAÇÃO DE CONTAS
CAUC


Variação de Convênios Inadimplentes 2007 - 2008
33
32
24
25
20
17
11
5
2
1
0
0
0
0
1
1
5
3
JUN /07
JUL/07
AGO/07
SET/07
OUT/07
NOV/07
DEZ / 07
JAN/08
FEV/08
MAR/08
ABR/08
MAI/08
JUN/08
JUL/08
AGO/08
SET/08
OUT/08
NOV/08
EXISTENTE


Qtd. de Convênios por entrada no CAUC - 2007 -2008
13
3
5
0
0
1
1
0
0
0
1
0
5
0
Atuação EGPRio
MAI / 0
JUN /0
JUL/07
JAN/08
FEV/08
MAR/08
ABR/08
MAI/08
JUN/08
JUL/08
AGO/08
SET/08
OUT/08
NOV/08

GOVERNO DO Rio de Janeiro

CONVÊNIOS

Ações

- Levantamento dos convênios, priorizando os inadimplentes
- Implementação de um fluxo processual
- Seleção, aquisição e Implantação de um sistema de Gestão de Convênios
- Identificação e capacitação dos Gestores
- Regulamentação (Decreto)
- Monitoramento dos convênios
- Portal de convênios do Estado(SITE)
- Workshops de atualização e de alinhamento

EGP-Rio

GOVERNO DO Rio de Janeiro

CONVÊNIOS

Resultados – 1º ano

- Evitadas perdas na ordem de R$ 137 milhões decorrentes da má prestação de contas em convênios – saldo previsto na ordem de R$ 3 milhões
- Redução do quantitativo de inadimplentes do Estado (de 47 para 3)
- Treinamento de 250 gestores de convênios em 2008
- Disseminação do conhecimento
- Controle efetivo dos convênios celebrados pelo Estado
- Regulamentação de procedimentos

EGP-Rio

No quesito qualidade, a principal contribuição identificada é a elaboração e publicidade do Planejamento Estratégico do Governo do Estado do Rio de Janeiro no Portal do Governo, com metas objetivas de médio e longo prazo atuando como elemento norteador das ações da gestão pública atual e definindo a carteira de projetos alinhadas as prioridades de governo.

Outro quesito importante de qualidade é a preocupação da manutenção dos processos de melhoria contínua com auditorias de qualidade permanentes na busca pelo aumento da maturidade das estruturas de gestão implantadas. Ressalta-se como fator de sucesso a presença constante das consultorias externas, como estruturas isentas, avaliadores de performances e dos processos estabelecidos, no intuito de não permitir que se estabeleça uma atmosfera de comodismo e se perca o foco de busca contínua pela profissionalização da gestão.

O EGP-RIO foi uma grande surpresa positiva para os padrões da administração pública brasileira. Ele realmente desempenha suas funções pautadas nas melhores práticas do gerenciamento de projetos e o conhecimento da equipe técnica é muito bom. Um ponto importante para o sucesso do escritório é o perfil da gerente de projetos que ocupa a posição da superintendência do EGP-RIO. Ela possui habilidades gerenciais importantes para o cargo: comunicação, negociação e foco na melhoria continuados dos processos internos do Escritório. Aliado ao fato de ocupar uma posição estratégica dentro da estrutura da organização, pois faz parte do Comitê de Controle de Mudanças e por possuir as habilidades gerenciais adequadas consegue “escalar” as diversas esferas de alto poder executivo do Governo do Estado do Rio de Janeiro e reportar questões técnicas importantes relativas ao andamento dos projetos com eficácia e rapidez.

Em linhas gerais a palavra-chave que sintetiza os objetivos traçados pelo governo do estado do Rio de Janeiro é “choque de gestão”, com planejamento de mudança, foco no resultado, enxugando do quadro de pessoal e renovação da administração pública. Porém, é óbvio que com um objetivo tão arrojado as dificuldades na consolidação do novo modelo são inúmeras e como tudo que é novo e envolve pessoas torna-se complexo e desafiador.

A empreitada de implantar um modelo de gerenciamento voltado aos resultados demanda desconstruir e reconstruir de uma maneira complexa, diferentes processos historicamente irraigados na administração pública, além de que este modelo introduz um elemento nunca antes instituído na administração pública do Estado do Rio de Janeiro: o monitoramente objetivo de custos e prazos dos projetos, com análise pontual do previsto x realizado.

Essa nova forma de gestão aliada a uma poderosa plataforma de informação com acesso via web permite infinitas possibilidades, incluindo a avaliação pela alta administração em tempo real do desempenho dos projetos e respectivos responsáveis. Sem dúvida uma poderosa ferramenta de tomada de decisão.

A questão é que se de um lado existe a gestão moderna baseada no monitoramento dos projetos em dois níveis variando em função da importância dos projetos, intensa para os projetos estruturantes e intermediária para os projetos prioritários, ambos pautados em controles objetivos. Do outro lado ainda existem os gerentes dos projetos, principalmente no caso dos projetos estratégicos estruturantes, que em sua grande maioria são de formação técnica sem cargos políticos. Todos servidores provenientes da administração pública, envoltos em todos os problemas da burocracia da administração pública tradicional e sem comprometimento efetivo com o sucesso do modelo, visto que independente do governo que esteja atuando eles sempre estarão desempenhando os seus papéis.

Esta interação como resultado da pesquisa é o principal desafio da nova proposta de gestão. De um lado monitores e/ou analistas com visão moderna de gerenciamento e capacitação acadêmica e avaliação objetiva da sua produtividade e gerenciamento voltado aos resultados. De outro lado, servidores da máquina pública, muitos até ocupando cargos políticos de confiança como é o caso dos projetos estratégicos prioritários, porém, com pouco conhecimento formal dos processos de gestão moderna de projetos e carecendo de reciclagem.

Corroborando com este quadro complexo e funcionando como um elemento complicador existe o trâmite moroso dos processos burocráticos que emperram a máquina pública, como exemplo a forma de análise jurídica dos processos licitatórios que historicamente sempre foram executados nos mesmos moldes e que visivelmente desaceleram e comprometem os prazos audaciosos da nova gestão.

Nas sucessivas entrevistas realizadas com servidores antigos e dedicados da máquina governamental, muitos até reconhecem o valor do modelo de gestão pública atual, porém demonstram as mesmas preocupações quanto ao sucesso de sua consolidação, pois detectam como um ponto fraco o fato dos gerentes dos projetos não conhecerem profundamente as questões orçamentárias dos seus projetos apontando como fundamental um estreitamento do relacionamento entre o pessoal responsável pela definição orçamentária de cada órgão e os respectivos gerentes dos projetos.

Em síntese, os maiores desafios identificados para a consolidação definitiva do novo modelo de gestão pública é transpor as barreiras da burocracia, conseguir redesenhar os fluxos dos processos que hoje são um entrave para a

agilidade, atingir o objetivo de realmente profissionalizar a gestão pública e desta forma motivar e capacitar de maneira efetiva os servidores públicos trazendo-os realmente para o time do projeto, criando uma sinergia. Tornar os servidores aptos a entender e utilizar as modernas técnicas e ferramentas de gestão voltada aos resultados e conseguir reverter assim o processo de estagnação adinistrativa.

É fato que reformular os processos de gestão no âmbito da administração pública não é uma missão fácil visto que envolve diversos complicadores, mas tal desafio é possível se houver profissionalismo e constância de propósitos dado que diversas organizações públicas internacionais e até outros estados da federação brasileira com problemas similares aos do Estado do Rio de Janeiro estão evoluindo positivamente com este novo modelo de gestão. A nós pesquisadores e cidadãos do estado do Rio de Janeiro e do Brasil só nos resta ficar torcendo pelo sucesso do novo modelo e que dele derive mais economia, progresso e transparência dos processos para a sociedade fluminense e que sirva de modelo para o resto do Brasil.

REFERÊNCIAS

ALVES, P. V. **Melhorando a Gestão Pública no Estado**. SEPLAG, 18/06/2007.

_____. **Uma organização complexa**. SEPLAG, 18/06/2007.

CARVALHO, H.; HINÇA, A. **Escritório de projetos como ferramenta de gestão do conhecimento**. Disponível em: <http://www.ppgte.cefetpr.br./>. Acesso em: 20 abr. 2005.

DINSMORE, P. C. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**: livro base de "Preparação para Certificação PMP® - Project Management Professional". Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

EQUIPE DE GESTÃO PÚBLICA DO GOVERNO CESAR CABRAL FILHO. **Plano Estratégico do Governo do Rio de Janeiro**, 2006.

KERZNER, H. **Project management**: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 8. ed. New York: John Willey & Sons, 2002.

PRADO, D. S. **Gerenciamento de programas e projetos nas organizações**. INDG Tecnologia e Serviços S.A., 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. Newton Square: Project Management Institute, 2004.

AUTORIA

Analia Maria Andrade Pinto – Doutoranda e graduada em mestrado pela faculdade de Pós graduação de Engenharia Civil na linha de pesquisa de gestão da Universidade Federal Fluminense – UFF e possui Certificação Internacional de gerente de projetos PMP (Project Management Professional) do PMI/USA.

Endereço eletrônico: analia.pinto@superig.com.br

Wainer da Silveira e Silva – Ocupou o cargo de diretor do Centro Tecnológico da Universidade Federal Fluminense – UFF no Rio de Janeiro. Ele é professor da UFF desde 1988 e também professor visitante da Universidade de Ohio nos USA. Dr. Silva obteve o grau de Ph.D. na Universidade de Vanderbilt, USA em 1983. Possui extensa bibliografia de publicações em seu campo de conhecimento.

Endereço eletrônico: wainer_uff@yahoo.com