

**COORDENAÇÃO E ALINHAMENTO ENTRE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS: UM
ESTUDO DE CASO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MINEIRA**

**COORDINATION AND ALIGNMENT BETWEEN OFFICE PROJECT: A CASE STUDY
IN PUBLIC ADMINISTRATION OF MINAS GERAIS, BRAZIL**

Diego Pessoa Santos

E-mail: diego.santos@planejamento.mg.gov.br (Brasil)

Kamila Pagel de Oliveira

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Professora da Fundação João Pinheiro – FJP

E-mail: kamilapagel@yahoo.com.br (Brasil)

Mauro César Silveira

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Professor da Fundação João Pinheiro – FJP

E-mail: maurocsilveira@hotmail.com (Brasil)

COORDENAÇÃO E ALINHAMENTO ENTRE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MINEIRA

RESUMO

O artigo analisa a atuação do escritório central de projetos do estado de Minas Gerais e dos escritórios setoriais de projetos das secretarias de estado de transportes, saúde e meio ambiente, até o ano de 2010, verificando o nível de alinhamento e coordenação entre eles. A pesquisa realizada se caracteriza como uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo. Os resultados demonstraram que a atuação dos escritórios setoriais não ocorria de forma padronizada, levando à diferentes tipos de relação entre esses e o escritório central. Foram detectadas algumas sobreposições de atividades e outras complementaridades quanto às funções exercidas pelo escritório central em relação àquelas desempenhadas pelos escritórios setoriais. Conclui-se que o grau de coordenação e alinhamento entre os atores é baixo.

Palavras-chave: Escritórios de Projetos; Alinhamento; Coordenação; Administração Pública; Minas Gerais.

COORDINATION AND ALIGNMENT BETWEEN OFFICE PROJECT: A CASE STUDY IN PUBLIC ADMINISTRATION OF MINAS GERAIS, BRAZIL

ABSTRACT

This case study aims to analyzing the performance of the central project management office of the Government of Minas Gerais State and the sectorial project management offices of the State Secretariat of Transport and Public Works, of Health, and of Environmental, until year 2010, verifying the alignment and coordination between them. The research realized is characterized as a descriptive research with qualitative character. The results demonstrated an unstandardized performance between the sectorial project management offices and consequent differentiation in the relationship with central project management office. Some overlapping activities and complementary others were identified, concerning the functions of the central office in relation to the sectorial offices. The conclusion is that there is poor alignment and coordination between the players.

Keywords: Project Management Office; Alignment; Coordination; Public Administration; Minas Gerais.

1 INTRODUÇÃO

O Estado de Minas Gerais vivia em 2002 um contexto de queda dos investimentos públicos e grave quadro fiscal, semelhante aos demais Estados brasileiros (ANASTASIA, 2006). A partir de 2003 foi implementado o chamado “Choque de Gestão”, projeto do Governo Estadual que buscou apresentar “propostas objetivas que permitissem a reformulação da gestão estadual” (ANASTASIA, 2006, p.13).

Uma das vertentes do programa “Choque de Gestão” se deu na implantação de uma gestão intensiva da carteira de projetos estruturadores, criada a partir da revisão do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), análogo ao planejamento estratégico das organizações privadas.

Nessa perspectiva, os projetos estruturadores se conformariam como o meio para se chegar à visão de futuro desejada. Inicialmente eram apenas 31 projetos, devido à restrição orçamentária vivida pelo Estado. Com a revisão do PMDI, ocorrida no ano de 2007, houve o aumento do número de projetos estruturadores para 57. Em 2011, após nova revisão do plano estratégico do Estado, os projetos estruturadores passaram a ser denominados projetos estratégicos, surgindo ainda a figura dos processos estratégicos, que juntos passaram a compor os programas estruturadores. Considerando que a pesquisa foi realizada no ano de 2011 e não contemplou essa mudança conceitual, para este trabalho será utilizado o termo projetos estruturadores.

Os projetos estruturadores têm prioridade na alocação de recursos e caracterizam-se como uma iniciativa que:

1. Busca transformar a visão de futuro em resultados concretos que sinalizam a mudança desejada;
2. Possui efeito multiplicador do desenvolvimento econômico e social em virtude de sua capacidade de gerar outras iniciativas privadas ou públicas;
3. Mobiliza e articula recursos públicos, privados ou em parceria;
4. Gera a percepção na sociedade de que quem governa tem uma visão de futuro que está sendo construída mediante ações concretas;
5. Pode-se organizar como um projeto com elementos que permitem um gerenciamento intensivo (GUIMARÃES e ALMEIDA, 2006a, p.61).

Dessa forma, foi criado um escritório de projetos, que atuaria junto aos gerentes de projeto, no planejamento e monitoramento dos projetos estruturadores. Esse escritório foi incorporado à estrutura formal da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, e, por isso, denominado escritório central de projetos ou GERAES.

Na medida em que a metodologia de gestão de projetos implantada foi sendo internalizada dentro do governo de Minas Gerais, houve movimentos de desenvolvimento e maturidade como, por exemplo, a criação de escritórios de projetos em outros órgãos e entidades da Administração Pública mineira, o que ocorreu a partir de 2005. Esses escritórios são comumente denominados escritórios setoriais de projetos e foram criados com o objetivo de gerenciar os projetos estruturadores, porém, no âmbito de cada secretaria na qual esse foi criado.

Tendo em vista que desde então os projetos estruturadores passaram a ser gerenciados por dois tipos de escritórios de projetos diferentes, o GERAES e o escritório setorial, torna-se relevante analisar a atuação dos escritórios setoriais, no sentido de verificar o nível de alinhamento da gestão de projetos realizada por esses e pelo GERAES e o grau de coordenação entre as ações realizadas por ambos.

O presente trabalho partiu da hipótese de que as atuações dos escritórios setoriais sobrepujam, em grande medida, àquelas executadas pelo escritório central de projetos, gerando retrabalho e desperdício de recursos, sejam financeiros, humanos e tecnológicos, sinalizando falhas de coordenação e problemas de alinhamento das atividades. Considerando que se trata dos projetos prioritários para o governo de Minas Gerais, o alinhamento entre esses dois tipos de escritórios reflete, em última instância, o alinhamento estratégico da gestão de projetos em Minas Gerais.

De acordo com Shenhar e Dvir (2010), a dimensão estratégica da gestão de projetos enfatiza a eficácia na geração de vantagens competitivas por meio dos projetos, tais como: satisfação do cliente, colaboração, eficácia organizacional e compartilhamento de conhecimento. No que tange ao setor público, essas vantagens são convertidas em eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados e das políticas públicas entregues aos cidadãos.

Dessa forma, este artigo tem como objetivo analisar o nível de coordenação e alinhamento entre o escritório central de projetos do Estado de Minas Gerais e os escritórios setoriais das Secretarias de Estado de Transportes e Obras Públicas (SETOP), de Saúde (SES) e de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD), até o ano de 2010.

Para tanto, primeiramente são descritos e analisados o contexto de surgimento e as características de atuação de cada escritório setorial e do escritório central.

2 O ESCRITÓRIO CENTRAL DE PROJETOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS

No Estado de Minas Gerais têm-se registros da adoção do gerenciamento de projetos a partir de 2001, com a elaboração de um estudo técnico que enumerava as principais etapas e processos da prática de gerenciamento de projetos governamentais (NOGUEIRA, et. al., 2008). A partir da metodologia descrita nesse estudo foi instaurado um pequeno escritório de projetos alocado na Assessoria de Planejamento e Coordenação (APC), da então Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração (SERHA). Este escritório contava com 2 técnicos que acompanhavam mais estreitamente os projetos executados na época, por meio de reuniões sistemáticas (NOGUEIRA *et al.*, 2008). No fim de 2002 esse escritório contava com apenas 1 técnico, e ainda apresentava uma demanda de trabalho cada vez maior (NOGUEIRA *et al.*, 2008).

O gerenciamento de projetos no Estado de Minas Gerais começou a tomar forma semelhante à atual a partir da reforma administrativa ocorrida no ano de 2003, no primeiro mandato do então Governador Aécio Neves (2003-2006), por meio do chamado “Choque de Gestão”, sendo a gestão de projetos uma das vertentes do referido programa.

A gestão intensiva de projetos teve início a partir de um modelo de planejamento denominado Duplo Planejamento, que se constituiu em “um plano estratégico baseado em abordagem dual, com estratégias de curto prazo para o primeiro ano e, simultaneamente, um planejamento estratégico de médio e longo prazo [...]” (GUIMARÃES e ALMEIDA, 2006a, p.44).

O duplo planejamento buscava o alinhamento entre o planejamento de curto e longo prazo, fazendo com que as ações de curto prazo fossem sempre orientadas para a visão de futuro estabelecida. Dessa forma, a perspectiva de curto prazo seria refletida na Lei Orçamentária Anual (LOA), a perspectiva de médio prazo no Plano Plurianual da Ação Governamental (PPAG) e a perspectiva de longo prazo no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI).

A elaboração dos instrumentos de planejamento de médio e longo prazo estabeleceu as diretrizes e estratégias do Governo Estadual que, desdobradas, resultaram na criação de uma carteira de projetos estruturadores. Os projetos estruturadores são considerados o meio para se chegar à visão de futuro desejada e expressa no plano estratégico, qual seja “Tornar Minas o melhor Estado para se viver” (MINAS GERAIS, 2003)

A metodologia adotada para o gerenciamento de projetos no Estado de Minas Gerais foi a Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos (MEPCP), que foi então adaptada às especificidades do setor público mineiro (GUIMARÃES e ALMEIDA, 2006b).

Neste ponto, cabe destacar que um dos grandes dilemas sobre a implantação de gerenciamento de projetos nas administrações públicas reside no fato de que frequentemente esses apresentam estrutura organizacional funcional, onde frequentemente diretores ou chefes de departamento não aceitam que sua autoridade seja compartilhada com gerentes de projetos (PRADO, 2000).

No Estado de Minas Gerais, desde o início da implementação dos projetos estruturadores, grande parte dos gerentes dos projetos ocupavam posições hierarquicamente elevadas em cada Secretaria de Estado. Isso claramente poderia gerar conflitos na execução do projeto, uma vez que os gerentes não seriam exclusivos do projeto, tendo outras atribuições, relacionadas às demais atividades do órgão público. Como forma de amenizar tal situação, foi criada a figura do Gerente Adjunto dos projetos estruturadores, com a atribuição de auxiliar o Gerente do Projeto (chamado de Gerente Executivo) (GUIMARÃES e ALMEIDA, 2006b).

Além dos Gerentes Executivos e Gerentes Adjuntos dos projetos estruturadores, a metodologia de gerenciamento de projetos do Estado de Minas Gerais contemplou a criação de um escritório de projetos e a implantação de processos para as fases de planejamento e monitoramento dos projetos estruturadores (GUIMARÃES e ALMEIDA 2006b).

O *Project Managament Body of Knowledge* (PMBOK, 2008) traz como diretrizes que um escritório de projetos é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento dos projetos sob sua responsabilidade, ideia complementada por Crawford (2011), quando identifica o escritório de gerenciamento de projetos como um escritório formado por profissionais especializados na área que visam suprir as necessidades em gestão de projetos da organização.

Segundo Kerzner (2002), o escritório de projetos é um centro de controle cujos principais objetivos e funções podem ser descritos como: padronizar e centralizar informações; ser um centro de apoio à equipe de projeto; desenvolver modelos de gestão de projetos; estimular o espírito de equipe; manter histórico dos projetos; realizar comparações de desempenho continuamente; e estimar riscos.

Os escritórios de projetos podem assumir diversas funções e responsabilidades, conforme demonstrado no *survey* realizado por Hobbs e Aubry (2007), no qual listam 27 funções exercidas por pelo menos 20% dos escritórios de projetos pesquisados, sendo as principais: reportar a situação do projeto para a alta administração, desenvolver e implementar metodologia padrão e monitorar e controlar a *performance* dos projetos.

O escritório central de projetos de Minas Gerais, à época de sua criação, em 2003, tinha como principais funções:

1. Padronizar os procedimentos de gerenciamento dos projetos;
2. Assessorar os Gerentes de Projetos no planejamento, execução e controle do projeto;
3. Acompanhar o desempenho do projeto, reportando a situação do projeto, os riscos e as restrições para os tomadores de decisão adotarem contramedidas;
4. Realizar a gestão estratégica orçamentária e financeira dos projetos estruturadores;
5. Apoiar o Gerente do Projeto em relação a demandas específicas. (GUIMARÃES e ALMEIDA, 2006b, p.79)

Além das funções iniciais descritas, posteriormente foi incorporado como parte das funções do escritório central de projetos a definição e utilização de ferramentas computacionais de gerenciamento de projetos (NOGUEIRA *et al.*, 2008).

O escritório central de projetos do Estado de Minas Gerais atua em todo ciclo de vida dos projetos estruturadores desde sua iniciação até o momento do seu encerramento (TOSCANO e BARRENCE, 2008), dando ênfase aos processos de planejamento e monitoramento. No planejamento ocorre a elaboração do plano de projeto juntamente com o gerente e são pactuados resultados mensais e anuais, em termos de escopo e prazo. Já no monitoramento, onde se encontra o maior esforço do escritório central de projetos do Estado de Minas Gerais, são obtidos, por meio de reuniões mensais com cada gerente de projeto e sua equipe, dados do andamento do projeto, além da verificação do seu desempenho, comparando-o com as metas pactuadas. No monitoramento ocorre ainda a discussão dos riscos do projeto e suas contramedidas (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006b).

O escritório central realiza também a gestão orçamentária dos projetos estruturadores, permitindo a liberação orçamentária para cada projeto, de acordo com a execução física. (NOGUEIRA *et al.*, 2008). Nas reuniões de monitoramento, nas quais são produzidos o Status Report, ocorre a solicitação de recurso financeiro por parte do gerente do projeto e, após análise interna, o escritório central decide pela liberação do recurso solicitado, se responsabilizando, nesse caso, pela própria alocação de recursos dos projetos estruturadores.

O montante dos investimentos realizados pelos projetos estruturadores vem aumentando desde a sua criação, fazendo com que o escritório central gerencie um orçamento maior que nos anos iniciais de sua implantação. Em 2010, os investimentos realizados por meio de projetos estruturadores totalizaram R\$ 2,7 bilhões, representando 68,02% do total de investimentos realizados pelo Estado.

Dada toda sua atuação, para Prado e Oliveira (2005), o escritório central enquanto escritório de projetos se encaixa entre as tipologias “Estação Meteorológica” e “Torre de Controle” de Casey e Peck (2001). A “Estação Meteorológica” é o escritório de projetos que apenas reporta o andamento dos projetos, não interferindo nos projetos. A “Torre de Controle” estabelece padrões para a gerência de projetos e promove melhorias contínuas no mesmo. Nogueira *et al.* (2008), por sua vez, classifica o escritório central de projetos do Estado de Minas Gerais na tipologia de Dinsmore (1999) como híbrido, uma vez que se enquadra nas seguintes tipologias: Escritório de Gerenciamento de Programas (PrMO), no qual o escritório monitora e acompanha conjuntos de projetos e é responsável pelos resultados; Escritório de Apoio a Projetos (PSO), que fornece apoio técnico e administrativo a vários gerentes de projeto; Escritório de Excelência de Projetos (PMCOE), cuja principal tarefa é disseminar as práticas de gerenciamento de projetos na organização; e Principal Executivo de Projetos (CPO), aquele que é o responsável por cuidar e alimentar o portfólio da organização, atuando, principalmente, no planejamento estratégico, na supervisão de projetos estratégicos, na avaliação periódica de projetos, e no gerenciamento das partes interessadas de alto nível.

3 OS ESCRITÓRIOS SETORIAIS DE PROJETOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS

À medida de sua prática, a metodologia de gestão de projetos do Estado de Minas Gerais vem sendo consolidada e internalizada pelos servidores estaduais. Essa consolidação e internalização da metodologia trás consigo ganhos de maturidade, levando a movimentos de evolução. Um exemplo é a criação de escritórios setoriais de projetos, que se caracterizam por escritórios de projetos implementados em órgãos finalísticos do Estado de Minas Gerais, paralelamente à existência do escritório central.

Prado e Oliveira (2005) lembram que o escritório central de projetos apresenta uma função de “radar” do governo, mas não consegue trabalhar em nível operacional. Uma das sugestões destes autores para uma maior consolidação da metodologia de gerenciamento de projetos e que vai ao encontro do observado no Estado de Minas Gerais seria a criação de escritórios setoriais de projetos.

Kerzner (2002) já alerta que o conceito de PMOs interligados e coordenados entre si se tornará cada vez mais comum em razão de um maior número de fusões, aquisições e *joint ventures*. No setor público, embora as Secretarias de Estado tenham dirigentes máximos próprios e

personalidade jurídica, essas estão inseridas em uma enorme organização voltada para o objetivo comum de levar bem estar e garantia dos direitos fundamentais à população que, motivo pelo qual se exige maior coordenação e alinhamento entre o PMO central e os PMOs de áreas específicas.

Nota-se que os escritórios setoriais de projetos não estavam presentes na metodologia de gestão de projetos adotada inicialmente, uma vez que estavam previstas apenas as figuras do escritório central de projetos, do gerente executivo do projeto e do gerente adjunto que, conforme mencionado, relaciona-se a uma adaptação feita pelo Estado de Minas Gerais como forma de melhor conciliação dos projetos estruturadores com a estrutura organizacional funcional.

O escritório setorial da Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas foi criado no ano de 2007 em meio ao contexto de reformulação do Sistema Estadual de Transportes, que ainda contempla o Departamento de Obras Públicas e o Departamento de Estradas de Rodagem. O escritório se encontrava no organograma da Secretaria de Transportes até o ano de 2010, como parte da Assessoria de Gerenciamento de Projetos e era vinculado diretamente ao Gabinete do Secretário de Estado, no nível estratégico da organização.

O escritório setorial da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, por sua vez, também foi criado no ano de 2007, em meio à integração física de algumas organizações que compõem o Sistema Estadual de Meio Ambiente. O escritório estava alocado na Diretoria de Gestão da Estratégia, no nível tático da Secretaria.

O escritório setorial da Secretaria de Estado da Saúde surgiu formalmente em 2009, desenvolvendo suas atividades dentro da Assessoria de Gestão Estratégica deste órgão, estando ligada diretamente ao gabinete do Secretário de Estado. A implantação do escritório se deu em função de uma demanda da alta administração, com o intuito de se tornar um centro de armazenamento de informações sobre os projetos executados pela Secretaria de Saúde, como forma de sistematizar um histórico do projeto.

O fato de os escritórios setoriais não estarem presentes em um primeiro momento de implantação da metodologia de gestão de projetos e de atuarem sobre os projetos estruturadores, assim como o escritório central de projetos, suscita a reflexão sobre a atuação e a coordenação entre esses dois grupos, a saber, escritório central e escritórios setoriais.

De acordo com Kerzner (2002), dois fatores são críticos para o sucesso dos escritórios de projetos, sendo esses: o desenvolvimento da metodologia de gestão não pode partir do zero, mas deve utilizar-se daquelas já desenvolvidas; e a metodologia de gerenciamento de projetos adotada deve ser aceita e utilizada pelo conjunto da organização, inclusive alta direção. A partir desses dois

fatores pode-se perceber a importância da disseminação dos escritórios setoriais no Estado de Minas Gerais, como forma de utilização da metodologia de gestão de projetos por todos os órgãos da administração pública mineira, além da importância de se buscar o alinhamento entre os escritórios setoriais implantados e o escritório central existente para que aqueles aprendam com as melhores práticas desses e não haja retrabalho ou esforço empreendido de forma desnecessária.

Identifica-se, portanto, a necessidade de descrever e analisar o motivo de criação de cada um dos escritórios setoriais estudados e as funções que exercem para que, então, possa ser analisada a relação entre esses e o escritório central, bem como os níveis de coordenação e alinhamento existente entre eles. Essa análise constitui, portanto, o objetivo deste artigo.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto ao tipo, esta pesquisa, se caracteriza por seu caráter exploratório e descritivo e, segundo Salomon (1996), as pesquisas exploratórias e descritivas têm por objetivos: definir melhor o problema e discutir possíveis soluções para os mesmos; descrever comportamentos de fenômenos; e definir e classificar fatos e variáveis, dentre outros.

O caráter exploratório está associado à busca de maior familiaridade com o tema em questão. Pretende-se ampliar as discussões sobre a implementação de PMOs no âmbito do setor público, especificamente no que tange aos desafios de coordenação e alinhamento dos escritórios. O caráter descritivo desta pesquisa está relacionado à preocupação com a descrição e análise dos escritórios setoriais estudados e do escritório central de Minas Gerais, quanto ao contexto de surgimento e quanto aos papéis e funções exercidas.

De acordo com Gil (2002), esta modalidade de pesquisa descreve características de determinado fenômeno ou população e, não raro, buscam determinar relações entre variáveis. Segundo o autor, “habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso”.

Quanto aos meios, a pesquisa é delineada por um estudo de caso que busca identificar o nível de coordenação e alinhamento entre o escritório central de Minas Gerais e os escritórios setoriais da Secretaria de Transportes, de Saúde e de Meio Ambiente. Essas três secretarias foram escolhidas, considerando uma pesquisa prévia no qual se identificou que foram as pioneiras na implementação de escritórios setoriais de projetos, além de tais escritórios apresentarem as maiores

maturidade em gerenciamento de projetos segundo o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) de Prado (2007) dentre os escritórios setoriais existentes.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, esta pesquisa envolveu três procedimentos principais: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e levantamento de campo.

Na pesquisa bibliográfica foram consultados obras e artigos de diversos autores no campo da gestão de projetos, englobando ideias e discussões sobre gerenciamento de projetos, escritórios de projetos, além da percepção de geração de valor de um escritório de projetos nas organizações. Ainda, foram buscadas referências sobre a gestão de projetos no Estado de Minas Gerais, identificando seu surgimento, o contexto em que está inserido e sua evolução ao longo anos.

A pesquisa documental envolveu, principalmente, a análise e apresentação de leis e decretos que identificam as atribuições legais dos escritórios setoriais das Secretarias estudadas, bem como dos documentos internos às mesmas. Além disso, foram analisados também relatórios do escritório central de projetos do Estado de Minas Gerais.

A pesquisa de campo teve caráter qualitativo, sendo realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, no qual o entrevistador possui liberdade para conduzir a entrevista na direção que considerar adequada (MARCONI e LAKATOS, 2010). A escolha pela pesquisa qualitativa, por meio das entrevistas, relaciona-se à necessidade de buscar informações em profundidade sobre o tema, inclusive para captar as especificidades de cada escritório setorial.

Dessa forma, por meio das entrevistas buscou-se obter uma visão abrangente sobre a atuação dos escritórios setoriais, do escritório central, e do alinhamento e coordenação entre eles. Para tanto, foram entrevistadas pessoas categorizadas em três grupos distintos: a) relacionadas aos escritórios setoriais; b) ao escritório central; e c) à gerência direta do projeto de cada secretaria analisada. Os dois primeiros grupos de entrevistados se justificam pela necessidade de obter percepções, de ambos os lados, e o terceiro grupo foi escolhido no sentido de captar a visão estratégica à respeito do tema estudado.

Foram elaborados roteiros de entrevistas para cada um dos grupos, com o objetivo de captar a percepção dos entrevistados sobre as funções desempenhadas por cada escritório, as atividades, o surgimento dos escritórios setoriais, a relação e coordenação entre eles, dentre outros assuntos. Assim, além da visão dos principais atores deste trabalho, que compõem os escritórios setoriais e o escritório central, buscou-se uma terceira visão, a dos gerentes adjuntos, uma vez que eles têm contato constante com ambos.

Dessa forma, foram entrevistadas nove pessoas, sendo caracterizados da seguinte forma:

- 1 representante de cada escritório setorial estudado, totalizando 3 entrevistas;
- 1 integrante do escritório central de projetos, responsável pelo acompanhamento da área na qual pertence cada escritório setorial estudado, totalizando 3 entrevistas,
- 1 gerente adjunto de projeto estruturador relacionado às Secretarias as quais pertencem cada escritório setorial estudado, totalizando 3 entrevistas.

No intuito de preservar a identidade dos entrevistados, estes são identificados por letras (A a I), escolhidas de forma aleatória.

Os resultados obtidos na pesquisa são tratados a seguir.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados encontrados na pesquisa são analisados considerando duas temáticas. A primeira delas tem como objetivo analisar e descrever o contexto de surgimentos dos escritórios setoriais e as formas de atuação de cada um deles. A partir desta contextualização torna-se possível analisar o nível de alinhamento e coordenação entre os respectivos escritórios setoriais e o escritório central de projetos do Estado de Minas Gerais.

5.1 SURGIMENTO E ATUAÇÃO DOS ESCRITÓRIOS SETORIAIS

No que tange aos aspectos da atuação e surgimento dos escritórios setoriais da pesquisa, foram encontrados os seguintes resultados, consolidados na Figura 1:

Figura 1 – Aspectos relacionados à atuação e criação dos escritórios setoriais de projetos

ESCRITÓRIOS SETORIAIS			
	SECRETARIA DE SAÚDE	SECRETARIA DE TRANSPORTES	SECRETARIA DE MEIO AMBIENTE
Motivos e características da criação	<ul style="list-style-type: none"> •Centralização de informações •Solucionar problemas dos projetos antes das reuniões com o escritório central •Demanda direta do Secretário de Estado •Não houve participação do escritório central de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> •Centralização de informações •Demanda direta do Secretário de Estado •Não houve participação do escritório central de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> •Centralização de informações •Atuar na articulação interna para a consolidação do SISEMAⁱ •Demanda do Subsecretário de Inovação e Logística •Não houve participação do escritório central de projetos
Posicionamento na estrutura da Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> •Assessoria ligada diretamente ao gabinete do Secretário de Estado 	<ul style="list-style-type: none"> •Assessoria ligada diretamente ao gabinete do Secretário de Estado 	<ul style="list-style-type: none"> •Diretoria de Gestão da Estratégia, subordinada à Superintendência de Planejamento e Modernização Institucional, por sua vez subordinada à Subsecretaria de Inovação e Logística
Funções exercidas	<ul style="list-style-type: none"> •Centralização de informações •Disseminação de metodologia •Padronização dos processos •Ser facilitador para a execução dos projetos (suporte à execução). 	<ul style="list-style-type: none"> •Centralização de informações •Disseminação de metodologia •Gestão estratégica •Monitoramento do Acordo de Resultadosⁱⁱ 	<ul style="list-style-type: none"> •Centralização de informações •Articulação interna •Gestão estratégica •Monitoramento do Acordo de Resultados
Forma de atuação	<ul style="list-style-type: none"> •Realização de reuniões com os gerentes dos projetos denominadas “pré-status”, anteriormente à realização da reunião com o escritório central, no mesmo formato e com o mesmo objeto. •Atuação mais próxima ao dia-a-dia dos projetos estruturadores 	<ul style="list-style-type: none"> •Distanciamento do dia-a-dia dos projetos estruturadores •Utilização de Sistemas de Informação •Predominância do monitoramento do Acordo de Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> •Predominância do Acordo de Resultados. •A atuação do escritório sofria resistência interna do SISEMA. •Tentou atuar de forma mais próxima aos projetos, mas com dificuldades devido à resistência interna (reuniões antecedentes às de Status Report).

Fonte: elaborado pelos autores

Por meio da análise da Figura 1 tem-se que os escritórios setoriais da Saúde e Transportes possuíam forte relação com a alta direção do órgão, enquanto o escritório do Meio Ambiente está localizado em um nível tático / operacional, e não estratégico. Isso é refletido na legitimidade e no

poder de cada escritório. Os que possuíam uma relação mais forte e direta com a alta administração, ou seja, os escritórios da Secretaria de Saúde e de Transportes tiveram a atuação facilitada e enfrentaram menor resistência interna do restante da organização. Por outro lado, o escritório da Secretaria de Meio Ambiente, que estava mais distante da alta administração, enfrentou maiores dificuldades, conforme pode ser exemplificado pelo seguinte trecho da entrevista:

A questão das reuniões de Status Report, por ser de responsabilidade da Secretaria de Planejamento e Gestão, acabou enfraquecendo um pouco o nosso trabalho de acompanhamento dos projetos. Ter que prestar conta para o escritório central e agora ter que prestar conta para a diretoria do escritório setorial? Como se fossem 2 cobradores. Porque nós, do escritório setorial sempre fomos enxergados pelos executores de forma geral como um cobrador, como um fiscalizador (Entrevistado G).

O processo de surgimento dos escritórios setoriais apresentou certa semelhança, sendo esses criados por demandas da alta administração de cada órgão e com o objetivo comum de centralizar as informações dos projetos. Com o acompanhamento sistemático pelo escritório central, os próprios órgãos finalísticos começaram a sentir a necessidade de se organizar, tanto para se prepararem para as demandas da Secretaria de Planejamento, como para atender à própria alta administração da Secretaria em questão.

Cabe o destaque para o objetivo de antecipação dos problemas dos projetos do escritório setorial da Saúde, ponto específico do referido escritório. Uma vez que as informações estavam descentralizadas nos diversos setores da Secretaria, a alta administração se sentia surpreendida com os problemas relatados nas reuniões de acompanhamento com o escritório central, necessitando de um escritório setorial que, dentre outras coisas, centralizasse as informações, antes das reuniões de *Status Report*. Tal situação pode ser observada na explicação de um dos entrevistados:

Outra questão era anteceder os riscos, os problemas que pudessem chegar ao governador e à Secretaria de Planejamento. O Gabinete queria saber com antecedência desse problema para tentar resolver antes de chegar à essa Secretaria, antes de chegar ao governador (Entrevistado A).

Destaca-se também à singularidade do escritório setorial da Secretaria de meio ambiente na articulação interna do Sistema de Meio Ambiente (SISEMA), demonstrando a necessidade de ter fácil trânsito entre órgãos que, embora componham o mesmo Sistema Operacional, apresentam características distintas.

Interessante observar que não houve participação do escritório central de projetos no surgimento dos escritórios setoriais. Isso reforça a hipótese de existir um possível desalinhamento e falta de coordenação entre eles. Além disso, parece não considerar um dos fatores críticos de

sucesso apresentados por Kerzner (2002), tendo em vista que a ausência de participação e apoio do escritório central no surgimento dos escritórios setoriais pode ter gerado um esforço de empreendimento desnecessário, já que boas práticas do escritório central poderiam ter sido repassadas aos escritórios setoriais, evitando retrabalho e erros.

Somada a centralização de informações, os escritórios setoriais das Secretarias de transportes e do meio ambiente também realizavam gestão da estratégia de suas respectivas organizações, fazendo com que tais unidades administrativas pudessem ser consideradas híbridas, exercendo funções tanto de escritórios de projetos como de unidades de gestão estratégica.

A partir da atuação acima descrita e utilizando-se da tipologia definida por Dinsmore (1999), pode-se dizer que o escritório da Secretaria de Transportes e da Secretaria de Saúde disseminam a metodologia de gestão de projetos internamente, exercendo funções de um “escritório de excelência de projetos”. O escritório setorial do meio ambiente, por sua vez, pode ser definido pelo tipo de “escritório de apoio a projetos”.

Os escritórios da Saúde e do Meio Ambiente tentaram atuar mais próximo ao dia-a-dia dos projetos, e o escritório setorial dos Transportes ficou mais distante dos mesmos.

5.2 COORDENAÇÃO E ALINHAMENTO ENTRE OS ESCRITÓRIOS DE PROJETOS

A partir da pesquisa, percebeu-se que a relação entre os escritórios setoriais e o escritório central é diferente em cada situação analisada, ocorrendo o mesmo quanto ao alinhamento e a coordenação. Entende-se, por coordenação, o processo de unir partes da organização de maneira que decisões, atividades e funções de todos, contribuam para otimizar o alcance dos objetivos organizacionais (FAYOL, 1990).

Alguns escritórios setoriais estudados apresentaram um contato mais próximo com o escritório central, outros nem tanto, e há ainda aqueles que apresentam dificuldade de comunicação. Em Kerzner (2002) é possível perceber os desafios pelos quais a coordenação entre escritórios de projetos de diferentes organizações pode passar, tais como diferença cultural e de interesses que, muitas vezes, são conflitantes. Isso se agrava ainda na medida em que quanto maior a organização, tanto maior a necessidade de coordenação (FAYOL, 1990).

No que tange ao escritório setorial da Secretaria de Saúde, tem-se, em um primeiro momento, uma atuação espelhada na atuação do escritório central. Essa forma de atuação

semelhante à do escritório central acabou por influenciar as atividades realizadas pelo escritório setorial.

O escritório setorial da Saúde realiza uma reunião denominada pré-status onde são monitoradas e atualizadas as mesmas informações da reunião de monitoramento de responsabilidade do escritório central. Essa reunião antecedente pode ser enxergada como uma sobreposição de atividades. Inclusive, houve um momento em que os gerentes dos projetos estruturadores tiveram que realizar três reuniões para atualizar o andamento do projeto: uma com o escritório setorial, uma com a alta administração da Secretaria e outra com o escritório central. A quantidade excessiva de reuniões e a conseqüente falta de coordenação gerou desgaste interno com os executores dos projetos, além do tempo de trabalho de cada envolvido não ter sido aproveitado da melhor forma.

Embora a realização da reunião de pré-status realizada pelo referido escritório setorial seja considerada como uma sobreposição de atividades, faz-se interessante notar que esta foi vista como necessária pelos envolvidos devido às diferentes necessidades e complexidade da informação sobre os projetos. O escritório central de projetos é visto, de forma geral, como um fiscalizador e cobrador de resultados, enquanto o escritório setorial teria um objetivo diferente, de resolução de problemas, mais detalhista. Assim, apesar da falta de coordenação, existia um alinhamento mínimo no dia-a-dia dos escritórios, sendo observados alguns traços de complementaridade nas funções desempenhadas pelo escritório, mas não nas suas atividades, conforme pode ser percebido pela seguinte fala:

Por mais que seja um retrabalho, eu acho que são duas visões diferentes. A nossa é mais sobre questões minuciosas, questões internas, mais nos riscos. Já a do escritório central é mais cumprimento de prazo e questão orçamentária (Entrevistado A).

O caráter de retrabalho ainda pode ser observado pelo fato de um mesmo projeto ter dois cronogramas diferentes: um atualizado pelo escritório central e outro pelo setorial.

O escritório da Saúde era considerado pelo escritório central como seu canal na Secretaria finalística, funcionando sempre como uma interface com os gerentes executivos e adjuntos dos projetos estruturadores. O escritório setorial era ainda a fonte primária de informações utilizada pelo escritório central, no qual, muitas vezes, ao invés de procurar pelo gerente, o escritório central procurava o escritório setorial. O central ainda enxergava o setorial como um facilitador para a sua atuação, conforme pode ser exemplificado no seguinte trecho:

Tudo que a gente vai fazer lá, eles estão presentes. Eu nunca chego aos gerentes sem eles estarem junto. Então a única forma de eu chegar à Saúde é ligando para a assessoria, eles

agendam a reunião e a gente participa junto. Eu raramente faço reunião [de Status Report] sozinha. Sempre tem um setorialista do escritório junto (Entrevistado B).

À medida que o escritório setorial da Saúde foi ampliando sua atuação no dia-a-dia dos projetos, o escritório central foi se afastando dessa relação mais próxima aos gerentes e se aproximando do escritório setorial. O escritório setorial foi ocupando, dentro do órgão, uma parte do espaço que era ocupado pelo central, o que ajudou a definir o modelo de gestão de projetos dentro da secretaria. Aqui, reforça-se a ideia do nascimento de um alinhamento entre os escritórios, embora ainda sem uma coordenação estabelecida. As atividades desempenhadas começaram a ser compartilhadas, se iniciando com o planejamento dos projetos estruturadores, quando o escritório setorial passou a ter uma participação maior. O modelo que foi então se definindo se caracterizava por uma atuação maior do escritório setorial nas fases de planejamento, execução (suporte) e avaliação, e o escritório central nas fases de monitoramento e controle. As falas abaixo atestam o modelo:

No fim das contas, o escritório setorial foi ganhando corpo e entendendo que o papel dele no projeto era assessorar e ser facilitadores da etapa de planejamento, saindo um pouco de cena na etapa de monitoramento e controle, e retornando na fase de avaliação. (Entrevistado C).

É como se fosse um pêndulo móvel, onde em uma determinada etapa do ciclo pende mais para o escritório de projetos da Saúde e, em outro momento, pende para o escritório da Secretaria de Planejamento. Sem um desconsiderar o outro, porque o movimento é contínuo (Entrevistado C).

Quanto ao escritório da Secretaria de Transportes e Obras Públicas, devido à atuação tímida no dia-a-dia dos projetos estruturadores, quando comparada à dos demais escritórios, a relação do seu escritório setorial com o escritório central mostrou-se menos frequente e intensa do que a relação tida pelo escritório setorial da Saúde.

A relação entre o escritório dos Transportes e o escritório central foi um pouco distante, baseada apenas na troca de informações com periodicidade mensal, não tendo muito contato para outros fins, conforme pode ser exemplificado pelos relatos abaixo transcritos:

Até 2010, o escritório setorial da Secretaria de Transportes tinha quase contato nenhum com a gente. O contato era mais uma solicitação mensal para que a gente repassasse o relatório de Status Report para eles. A gente tinha um repasse de status com eles praticamente por email, eles entravam um pouquinho na solicitação de cotas, se tivesse algum problema. [...] Então nosso relacionamento era muito superficial. Eles não compareciam às reuniões de Status Report, não compareciam às reuniões de planejamento (Entrevistado E).

A nossa relação aqui então se baseia muito em troca de informações. Muitas vezes, a gente precisa das informações que o escritório central gera. Não que a gente não tenha essa informação, mas eles têm um produto que consolida essas informações que é o relatório de Status Report. Nós temos essa informação no nosso sistema, a gente poderia ter essa informação de outro jeito, mas como já está consolidado, já existe um momento em que os gerentes já param para passar essa informação (Entrevistado D).

Uma explicação para tal fato reside na preocupação por parte do escritório setorial de Transportes em não realizar atividades já realizadas pelo escritório central e não produzir informações em duplicidade, embora as detenha. Assim, sempre houve uma tentativa de evitar retrabalho. Essa perspectiva é contrária a adotada pelo escritório da Saúde, quando da decisão de realizar as reuniões de pré-status.

Dessa forma, as atividades desempenhadas pelo escritório setorial da Secretaria de Transportes são vistas, de certa forma, como complementares às do escritório central. No entanto, o grau de complementaridade entre as atividades desses escritórios é questionado no que tange a sua efetividade, uma vez que o relacionamento entre esses atores é mínima e a atuação do referido escritório setorial é distante ao dia-a-dia dos projetos. Dado as situações expostas, seria difícil encontrar alguma sobreposição de atividades, mas observam-se também lacunas tanto no relacionamento quanto na própria atuação no gerenciamento dos projetos. Isso demonstra não existir nenhum tipo de coordenação entre eles, sendo completamente independentes entre si, prejudicando o alinhamento das ações e decisões tomadas por ambos os escritórios.

O escritório setorial de projetos da Secretaria de Meio Ambiente, por sua vez, encontrou muita dificuldade em se posicionar no gerenciamento dos projetos estruturadores. Suas responsabilidades sobre os projetos estruturadores eram cercadas por dúvidas, inclusive do próprio escritório, em função da observação de possíveis duplicidades e sobreposição de atividades em relação àquelas desempenhadas pelo escritório central.

Alguns fatores que poderiam ter contribuído para a dificuldade em entender seu papel são a falta de reconhecimento e a resistência interna pela qual sofria o escritório setorial. O escritório setorial não conseguiu mostrar para os clientes internos em que poderia ser útil e qual papel desempenhar. Parte disso pode estar relacionada ao baixo apoio da alta administração, uma vez que o fluxo decisório era longo, havendo certa distância entre a atuação do escritório e o gabinete do Secretário de Estado. A falta de apoio suficiente da alta administração pode ser observada desde o momento de criação deste escritório setorial, tendo em vista que foi o único, dos três estudados, que não surgiu como demanda direta da alta administração.

Ademais, havia um desalinhamento com o escritório central de projetos no tocante à troca de informações, dificultando a sua atuação, conforme exemplificado pelo seguinte relato:

Até 2010, eu acho que faltava um alinhamento da Diretoria com o escritório central. Acho que faltava troca de informações. Às vezes, o escritório central tinha algumas planilhas, algumas informações, levantamentos, confrontando informações entre os atores envolvidos, os históricos, enfim, materiais que poderiam ser repassados para a Diretoria. Mas esses materiais não eram repassados, a gente recebia apenas o Status Report (Entrevistado G).

Apesar da existência de um possível desalinhamento entre o escritório setorial do Meio Ambiente e o escritório central, havia entre esses atores um alinhamento no sentido de tentar fazer com que o escritório setorial fosse a interface da Secretaria de Planejamento no órgão, atuando como intermediador em alguns momentos.

Por fim, no que tange à esse escritório, houve algumas sobreposições de atividades, como a tentativa de se reunir com os gerentes de projetos antes do escritório central, traduzidos em um duplo acompanhamento. Em outros, alguns traços de complementaridade, como a realização de um trabalho com insumos vindos do escritório central.

Diante do exposto, tem-se que a coordenação e o alinhamento entre os escritórios setoriais e o escritório central, portanto, são diversificados e específicos em cada situação analisada, variando em função do contexto de surgimento e da atuação adotada por cada escritório. No entanto, pode-se dizer que não existiu, até o momento, nenhum esforço de coordenação das atividades por parte do escritório central, observado desde o momento de criação dos escritórios setoriais, no qual não houve a participação e o envolvimento daquele. Tendo em vista que o escritório central fora criado em 2003 e que esse era, desde então, responsável pela consolidação da metodologia de gerenciamento de projetos em Minas Gerais, era de se esperar que esse participasse da implementação dos escritórios setoriais, a partir de 2007, auxiliando na identificação das políticas e práticas de gerenciamento que poderiam ser utilizadas, repassando lições aprendidas e dificuldades vividas, e ainda dividindo as atribuições e responsabilidades entre ambos. Considerando que isso não ocorreu, percebe-se que o alinhamento e a coordenação das ações e decisões entre o escritório setorial e o escritório central restaram comprometidos.

Assim, estruturas diferentes realizavam as mesmas atividades, ainda que com focos diferentes, havendo alinhamento das funções a serem executadas em apenas um caso específico, o da Secretaria de Saúde. Nos outros casos, a falta de alinhamento era evidente uma vez que o escritório setorial, tanto da Secretaria de Transportes, como da Secretaria de Meio Ambiente, não se relacionava com o escritório central no dia-a-dia do gerenciamento dos projetos ou ainda havia dificuldade nesse relacionamento.

Esse aspecto ainda pode ser observado sob a perspectiva do gerente do projeto, uma vez que era demandado deste a mesma informação, por duas unidades diferentes, sendo essa informação registrada de forma diferente.

Pode-se destacar como ponto positivo comum às três experiências estudadas, a existência de um alinhamento metodológico, uma vez que a metodologia utilizada era a mesma disseminada pelo escritório central. No entanto, no que tange à gestão e monitoramento dos projetos, esse alinhamento mostrou-se falho, tendo em vista a sobreposição de atividades, o contato restrito entre os escritórios setoriais e o escritório central e algumas falhas no processo de comunicação entre os dois tipos de escritório.

5.3 SUGESTÕES E PROPOSTAS DE MELHORIA NO ALINHAMENTO ENTRE O ESCRITÓRIO CENTRAL E OS ESCRITÓRIOS SETORIAIS

A partir dos resultados deste trabalho, propôs-se a recomendação de algumas oportunidades de melhorias. Essas sugestões tornam-se relevantes para contribuir com a formatação das Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI), recém criadas no Estado de Minas Gerais. Estabelecidas pela Lei Delegada nº 180 de 2011, as AGEI foram criadas em todos os órgãos da administração direta do Estado, excetuando-se as Secretarias Extraordinárias. Essas possuem como objetivo a realização da gestão estratégica, gestão de projetos e processos nos órgãos em que atuam, sendo considerada a institucionalização dos escritórios setoriais e a incorporação formal dos mesmos à metodologia de gestão do Estado.

Neste contexto, observou-se que as atuações de cada escritório setorial e suas relações com o escritório central são distintas entre si, caracterizando situações não padronizadas. A primeira oportunidade de melhoria, então, seria garantir um mínimo de padronização das atuações. Obviamente, cada organização tem suas especificidades, o que pode fazer com que a alta direção de cada órgão exija o desempenho de determinada função por parte do escritório setorial que não esteja considerada nas definições padronizadas. No entanto, a padronização das atividades permitiria a definição de papéis e atividades de forma clara e objetiva, possibilitando maior alinhamento na metodologia de gestão de projetos no Estado como um todo.

No que tange às AGEI, a padronização das atividades parece estar contemplada na nova estrutura organizacional do Estado de Minas Gerais, tendo em vista que estas possuem funções e responsabilidades semelhantes, definidas em Lei, independente da Secretaria na qual estão inseridas, e o escritório central, por sua vez, atuará de forma padronizada junto às mesmas. Além da

determinação em Lei das atribuições e responsabilidades de cada escritório setorial é estabelecido com cada um deles um Plano de Trabalho que determina a rotina e as suas principais entregas. Assim, por meio deste instrumento é possível melhorar a coordenação e o alinhamento de atribuições entre os atores. No entanto, é importante que se acompanhe o desenvolvimento da atuação das AGEI, no sentido de garantir que tal padronização se estabeleça na prática.

Paralelamente à padronização das atividades, sugere-se a padronização e unificação das técnicas e ferramentas utilizadas pelos escritórios setoriais, gerentes de projeto e pelo escritório central. Essa uniformização se faz importante para evitar a duplicação de informações, como ocorria na Secretaria de Estado de Saúde, onde eram registrados dois cronogramas diferentes, um pelo escritório setorial e outro pelo escritório central. Um Sistema de Informação corporativo foi criado para então sanar este problema. Assim, todos os projetos estratégicos passaram a utilizar a mesma ferramenta.

Para evitar os problemas internos pelos quais enfrentou o escritório setorial da Secretaria de Meio Ambiente, tem-se a importância de os escritórios setoriais serem sempre diretamente ligados ao gabinete do Secretário de Estado, de forma a facilitar o fluxo decisório e a fim de respaldar a atuação do escritório. Nesse aspecto, a já referida Lei Delegada também parece contemplar essa tal questão, uma vez que as AGEI são diretamente ligadas ao gabinete.

Outro ponto em que pode haver melhorias está na disseminação da metodologia por parte do escritório central, função esta que agora está a cargo da Assessoria de Melhoria da Gestão, estrutura criada também pela Lei Delegada n. 180 de 2011. A disseminação da metodologia deve ser mais abrangente e com o objetivo de expor os benefícios da utilização da gestão de projetos, até como forma de mudar a imagem possuída pelo escritório central e fazer com que todos entendam que o objetivo é único, qual seja, que os projetos tenham sucesso em sua execução. Ainda são atribuídas à Assessoria de Melhoria da Gestão a realização de Recrutamento, Seleção e Desenvolvimento dos membros dos escritórios setoriais e a organização de uma rede de contatos entre os mesmos, de forma a se construir instâncias de comunicação e discussão entre o escritório central e os escritórios setoriais. Isso acaba por criar e reforçar o papel de coordenação técnica que o escritório central deve exercer com os escritórios setoriais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa realizada, se retomadas as funções do escritório central descritas por Guimarães e Almeida (2006b), foi constatado que na atuação do escritório central de projetos, quando da sua criação, sobressaíram as funções número 3 (Acompanhar o desempenho do projeto, reportando a situação do projeto, os riscos e as restrições para os tomadores de decisão adotarem contramedidas) e 4 (Realizar a gestão estratégica orçamentária e financeira dos projetos estruturadores), no qual a função 3 ganhou um caráter excessivo de controle. Percebeu-se um desejo por parte dos entrevistados de uma maior atuação na função 2 (Assessorar os Gerentes de Projetos no planejamento, execução e controle do projeto).

O processo de surgimento dos escritórios setoriais, nos casos analisados, não apresentou participação ou influência do escritório central, sendo realizado em função de demandas internas, principalmente da alta administração de cada órgão. A não participação do escritório central no processo de criação e de implantação dos escritórios setoriais pode ter sido um dos fatores responsáveis pelas disfunções que foram observadas, referentes ao nível de coordenação e alinhamento entre os diferentes tipos de escritórios. Caso os atores tivessem discutido, no momento de implantação dos escritórios, qual papel cada um deveria desempenhar de forma que as necessidades de ambos fossem atendidas, provavelmente haveria uma coordenação estabelecida e um alinhamento maior entre os atores no gerenciamento de projetos do Estado de Minas Gerais e, conseqüentemente, um apoio mútuo na resolução dos problemas enfrentados por cada escritório.

De maneira geral, as funções desempenhadas pelos escritórios setoriais analisados eram semelhantes, uma vez que todos os escritórios setoriais apresentaram traços comuns nas funções de centralização de informações e disseminação da metodologia. Nesta última, o da Secretaria de Meio Ambiente apresentava uma atuação tímida. Cabe ressaltar ainda a função do escritório da Saúde de ser um facilitador para os gerentes adjuntos dos projetos, ajudando na resolução de problemas e a função de articulador do escritório da Secretaria de Meio Ambiente, não resolvendo problemas, mas ajudando no encaminhamento interno.

Nos escritórios setoriais em que houve a tentativa de atuar de forma mais próxima aos projetos estruturadores, pode-se observar algumas sobreposições de atividades em relação ao escritório central, como é o caso dos escritórios setoriais das Secretarias de Saúde e de Meio Ambiente. No entanto, nesses dois escritórios o nível de coordenação e alinhamento é relativamente maior ao observado com o escritório dos Transportes, onde se percebe um esforço de não ocupar o

espaço preenchido pelo escritório central e de evitar a sobreposição e o retrabalho, havendo em função disso pouco contato e, conseqüentemente, baixa coordenação.

Embora existam dois tipos de escritórios de projetos no Estado – o setorial e o central - acompanhando um mesmo projeto, os atores devem sempre buscar possibilidades de uma coordenação efetiva e eficiente entre eles, de forma que todos possam otimizar o tempo de trabalho e não realizarem atividades sobrepostas, uma vez que o objetivo final sempre será comum: o de possibilitar que os projetos estruturadores do Estado de Minas Gerais alcancem o sucesso esperado.

A partir dos resultados da pesquisa, pode-se afirmar que a hipótese inicial do trabalho foi comprovada, tendo em vista que foi detectado, a partir da pesquisa, um baixo nível de alinhamento e coordenação entre os dois tipos de escritórios, ocasionando sobreposição de atividades e retrabalho.

Diante do exposto, esta pesquisa buscou analisar o nível de coordenação e alinhamento existente entre os escritórios setoriais e o escritório central de gerenciamento de projetos de Minas Gerais, com o objetivo de trazer subsídios para uma melhor gestão dos projetos estruturadores, considerados como ações prioritárias para o governo de Minas Gerais. Tal contribuição torna-se pertinente tendo em vista a criação recente das Assessorias de Gestão Estratégica que se constitui como a institucionalização dos escritórios centrais nas Secretarias de Estado.

Espera-se dessa forma que as lacunas explicitadas neste trabalho possam contribuir na formatação e atuação das AGEI e em sua relação com o escritório central, contribuindo desta forma com o gerenciamento dos projetos estruturadores.

Sugere-se para realização de pesquisa futuras, o estudo acerca da implementação das AGEI, no sentido de verificar como está se dando na prática o alinhamento e a coordenação destas em relação ao escritório central.

REFERÊNCIAS

- Anastasia, Antonio Augusto. Antecedentes e origem do choque de gestão. IN: VILHENA, Renata *et al.* (org) O choque de gestão em Minas Gerais: políticas públicas para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2006.
- Casey, William; Peck, Wendi. Choosing the right PMO setup. PM Network, v. 15, n. 2, p. 40-47. 2001.
- Crawford, J. Kent. The strategic project office. 2.ed. Boca Raton: CRC Press, 2011.
- Dinsmore, Paul C. Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- Duarte, Kênnya *et al.* Acordo de Resultados. IN: Vilhena, *et al* (org). O choque de gestão em Minas Gerais: políticas públicas para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2006.
- Fayol, Henri. Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle. 10 edição. Editora Atlas, 1990.
- Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Guimarães, Tadeu Barreto; Almeida, Bernardo de. A gestão dos investimentos estratégicos. IN: Vilhena, Renata *et al.* (org). O choque de gestão em Minas Gerais: políticas públicas para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2006b.
- Guimarães, Tadeu Barreto; Almeida, Bernardo de. O duplo planejamento. IN: Vilhena, Renata *et al.* (org). O choque de gestão em Minas Gerais: políticas públicas para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2006a.
- Hobbs, Brian; Aubry, Monique. A multi-phase research program investigating Project Management Offices (PMO): The results of phase 1. Project Management Journal, v. 38, n. 1. 2007.
- Kerzner, Harold. Gestão de Projetos: as melhores práticas. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. Metodologia Científica. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Nogueira, Daniel R., *et al.* A tipologia adequada para o escritório de projetos do Governo do Estado de Minas Gerais: O *Project Management Office* mineiro em foco. 2008. Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Projetos). Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2008.

Prado, Darci Santos do. Gerenciamento de projetos nas organizações. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2000.

Prado, Darci Santos do. Maturidade em gerenciamento de projetos. Belo Horizonte: INDG Tecs, 2007.

Prado, Darci Santos do. Oliveira, Warlei Agnelo de. Projetos estruturadores no Governo de Minas Gerais: a experiência do gerenciamento e reflexões sobre o futuro. Santa Catarina: 2005.

Project Management Institute (PMI). A guide to the project management body of knowledge: PMBOK Guide. Newton Square: Project Management Institute Inc., 2008.

Shenhar, A.; Dvir, D. Reinventando Gerenciamento de Projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. São Paulo: M. Books, 2010.

Salomon, D. V. Como fazer uma monografia. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

Toscano, Thiago Coelho; Barrence, André Victor do Santos. A evolução da gestão de projetos em Minas Gerais: o Escritório Central de Projetos e o gerenciamento intensivo. XIII Congresso Internacional Del CLAD. Buenos Aires: 2008.

Notas

Data do recebimento do artigo: 25/04/2013

Data do aceite de publicação: 21/06/2013

ⁱ O Sistema Estadual de Meio Ambiente (SISEMA) foi criado no ano de 2007, por meio da Lei Delegada nº 125, fruto da integração efetiva dos órgãos de meio ambiente no governo do Estado de Minas Gerais. A integração, iniciada em 2005, tinha como objetivo a promoção de uma atuação alinhada do Sistema e economicidade, de maneira que foram agrupados no SISEMA. Uma das funções da Diretoria de Gestão da Estratégia é atuar na articulação interna para a consolidação do Sistema.

ⁱⁱ O Acordo de Resultados é instrumento gerencial que busca o alinhamento das instituições, a partir da pactuação de resultados e concessão respectiva de autonomias para o alcance de objetivos organizacionais, em linha com os objetivos expressos na agenda de governo, com prioridade para aquelas com maior identidade com os projetos estruturadores (DUARTE *et al.*, 2006, p. 98).
