



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril de 2013

PROGRAMA DE GESTÃO PARA RESULTADOS DO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO: REALIZA+

Joseane de Fátima Geraldo Zoghbi
KéttiniUppCalvi
Vitor Santos Martins



PROGRAMA DE GESTÃO PARA RESULTADOS DO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO: REALIZA+

Joseane de Fátima Geraldo Zoghbi
KéttiniUppCalvi
Vitor Santos Martins

RESUMO

Apresentaremos a experiência do Governo do Estado do Espírito Santo no âmbito do Gerenciamento de Projetos, explicando o realiza+, Programa de Gestão para Resultado do Governo do Estado do Espírito Santo, que busca ampliar a capacidade do Governo em executar Programas Estruturantes e Projetos Prioritários e entregar resultados à sociedade. Apresentaremos também o histórico que motivou a implantação do programa e que o modelo está pautado em três dimensões: pessoas, processos e tecnologia. Por fim, apresentaremos os resultados obtidos até aqui pelo Governo do Espírito Santo e alguns desafios que ainda precisam ser superados como a consolidação da gestão de portfólio de projetos, o aprimoramento do SIGES e a implementação da gestão de benefícios dos programas e projetos. A metodologia utilizada foi estudo de caso, com observação da experiência prática dos autores.



INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo apresentar a experiência do Governo do Estado do Espírito Santo no âmbito do Gerenciamento de Projetos, com foco no realiza+, Programa de Gestão para Resultado do Governo do Estado do Espírito Santo, desenvolvido pelo Escritório de Projetos do Governo do Estado do Espírito Santo – PMO-ES. Este é formalmente nomeado como Subsecretaria de Estado de Planejamento e Projetos, subordinado à Secretaria de Estado de Economia e Planejamento – SEP. O PMO-ES tem como responsabilidade a gestão do portfólio, dos programas e projetos prioritários de Governo advindos do planejamento estratégico, num total de 18 programas e 184 projetos, somando uma carteira com cerca de 6 (seis) bilhões de reais, com características de um PMO Corporativo de atuação estratégica.

Como menciona GOMES (2009), desde os anos 1990 os governos do Brasil buscam maior eficiência da administração pública, porém com poucos resultados práticos. Ainda segundo GOMES (2009), na década de 90 teve início uma série de questionamentos e redefinições pela população e imprensa, resultando em movimentos para a substituição do modelo burocrático por um modelo gerencial.

Seguindo essa tendência, fortalecida no século XXI, em 2007 o Governo criou o Escritório de Projetos, subordinado à Vice-Governadoria, tendo como metodologia o gerenciamento de projetos orientado à resultados. Em 2008, foi instituída a Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos – SEGEP, tendo sido o primeiro PMO no setor público estadual do Brasil com *status* de Secretaria de Estado. Em 2011, com o novo Governo, foi instituída a Subsecretaria de Estado de Planejamento e Projetos – SUBEPP, absorvendo as funções antes desempenhadas pela SEGEP e incorporando as funções de planejamento estratégico do Governo. O modelo de gestão realiza+ inclui o alinhamento do planejamento estratégico à gestão de Programas e Projetos, o alinhamento do orçamento aos programas e projetos, bem como desenvolve a metodologia de gerenciamento intensivo de programas e projetos orientado para resultados. No início de 2012, foram revisadas a visão e a missão do PMO, bem como seus objetivos estratégicos, projetos e valores considerados como primordiais para o sucesso do PMO, conforme apresentado na Figura 1.





Figura 1 - Mapa Estratégico do PMO-ES

Neste artigo, a partir do estudo de caso com observação da experiência prática dos autores, apresentaremos o histórico que proporcionou a implantação do Programa do realiza+, em seguida apresentaremos o contexto da nova gestão pública na qual o PMO e o realiza+ estão inseridos, trabalharemos em linhas gerais o conceito de gestão orientada para resultados e por fim apresentaremos o realiza+ e a sua dinâmica.

1 VISÃO GERAL

1.1 Nova gestão pública

Com a decadência do modelo “WelfareState”, a falência financeira e ineficácia estatal e o acirramento da concorrência no mundo, advindos da globalização econômica, ficaram evidenciadas no final do século XX. A partir desse momento, a sociedade passa a exigir bens e serviços públicos de qualidade, uma vez que os recursos passam a ser cada vez mais escassos (PEREIRA, 2002).

A reforma da gestão pública se iniciou no Brasil na década de 1990, como desdobramento do Consenso de Washington, que relacionou a então crise latino-americana ao crescimento desordenado do Estado, ao protecionismo, ao excesso de regulação, ao grande número de empresas estatais e a incapacidade do controle do déficit público (PEREIRA, 2002). Esta reforma teve como objetivo contribuir para a formação no Brasil de um aparelho de Estado equilibrado e eficiente.

A reforma compreendeu três dimensões: a) uma dimensão institucional-legal, voltada à descentralização da estrutura organizacional do aparelho do Estado através da criação de novos formatos organizacionais, como as agências executivas, regulatórias, e as organizações sociais; b) uma dimensão gestão, definida pela maior autonomia e a introdução de três novas formas de responsabilização dos gestores – a administração por resultados, a competição administrada por excelência, e o controle social – em substituição parcial dos regulamentos rígidos, da supervisão e da auditoria, que caracterizam a administração burocrática; e c) uma dimensão cultural, de mudança de mentalidade, visando passar da desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma confiança maior, ainda que limitada, própria da administração gerencial.

No Estado do Espírito Santo, a reforma da gestão pública teve início em 2003 e compreendeu quatro dimensões principais: o choque ético, o ajuste fiscal e administrativo, o planejamento estratégico e a gestão orientada para resultados, mais especificamente o gerenciamento de projetos.

1.2 A Gestão Orientada para Resultados

Durante as duas últimas décadas tem sido crescente a pressão da sociedade e de agências de controle externo para que as organizações que operam com recursos públicos adotem políticas e práticas visando maior eficiência, eficácia e efetividade no uso desses recursos. A demanda é no sentido de que sejam gerados e mensurados resultados concretos, que se traduzam em transformações efetivas na realidade do cidadão.

A orientação das ações e dos recursos públicos para a obtenção de resultados concretos (mudanças reais na situação do público-alvo) e mensuráveis é uma tendência de racionalização da gestão baseada, sobretudo, em experiências de



sucesso observadas no setor privado e no uso de novas ferramentas gerenciais. No setor público, especificamente, a Gestão Orientada para Resultados é um dos reflexos da mudança de comportamento em relação à forma de administrar o Estado: é uma dentre as diversas características da Nova Administração Pública.

Atualmente o mundo tem como pauta a consolidação de modelos de gestão com foco no cidadão e ênfase em resultados. O desafio colocado para as agências e organizações na área pública é o de produzir, medir e comunicar resultados, assegurando com isso a sua credibilidade junto a legisladores, mantenedores, contribuintes e a sociedade em geral.

A Gestão Orientada para Resultados é, portanto, uma tendência mundial irreversível, impulsionada por uma cidadania ativa que exige retorno dos recursos destinados ao Estado, por uma imprensa com crescente ação fiscalizadora e pela busca de competitividade sistêmica no contexto da globalização. Organismos internacionais e agências públicas ao redor do mundo estão seguindo esse caminho e o Brasil não é uma exceção. A sociedade brasileira e órgãos de controle externo do país, como o TCU – Tribunal de Contas da União, tem cobrado com crescente insistência resultados da aplicação de recursos públicos.

Potencializar a geração de resultados e mensurá-los exige, entretanto, profundas transformações no conteúdo e nos processos de planejamento e gestão das instituições de interesse público, cuja forma de atuação, na maioria dos casos, está orientada para processos e tem características de forte especialização funcional. A geração e medição de resultados, nesse tipo de ambiente organizacional, encontram entraves sistêmicos que precisam ser identificados e superados.

O modelo de Gestão Orientada para Resultados se apoia num conjunto de valores e atributos, tendo como principal instrumento o projeto orientado para resultados e que visa alavancar a capacidade da organização de produzir e medir resultados relevantes para a sociedade.

1.3 Contexto histórico do realiza+

Nos últimos anos o Espírito Santo tem sido reconhecido pela recuperação do equilíbrio econômico-financeiro e estabilidade política, após quase duas décadas de instabilidade e má administração. Muitos fatores contribuíram para esta recuperação, dentre os quais a utilização de boas práticas de gestão.



Em 2006 o Governo, em parceria com instituições públicas, não governamentais e privadas, entregou à sociedade o Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025. Este plano estabeleceu uma visão de futuro desejada pela sociedade. Para alcançá-la foram traçadas estratégias e projetos foram definidos.

A partir de 2007, num esforço para melhor executar estes projetos, o Governo implantou O PMO-ES e este definiu uma metodologia de gerenciamento de projetos estruturantes, com uma forte orientação à resultados. Em grande medida, este esforço foi bem sucedido, ampliando a taxa de sucesso dos projetos sob a responsabilidade do governo, aumentando o alinhamento com a estratégia estabelecida no plano de longo prazo e reduzindo os prazos para sua implantação.

O PMO-ES hoje atua de forma direta e contínua nos programas e projetos, provendo serviços de treinamento, ferramentas de gerenciamento e acompanhamento intensivo da carteira, de modo a disseminar a cultura e as práticas de gerenciamento de projetos. Os serviços prestados pelo PMO-ES à alta direção do Governo, aos Gerentes de Programas e Projetos do Portfólio são:

- I. Coordenar o processo de planejamento estratégico e seu desdobramento em uma carteira de programas e projetos;
- II. Definir e disseminar a metodologia;
- III. Acompanhar as ações de planejamento, execução e avaliação dos Programas e Projetos do Governo do Estado;
- IV. Identificar, juntamente com os Gerentes de Programas e Projetos, riscos e restrições à execução dos projetos e viabilizar soluções para superá-los;
- V. Articular entre o órgão responsável pelos projetos e as demais instituições e parceiros envolvidos, para um efetivo andamento dos programas e projetos;
- VI. Monitorar os aspectos de qualidade e atualidade das informações disponíveis no Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Governo do Espírito Santo – SigES;
- VII. Buscar e validar informações dos projetos e propor pautas para reuniões de Comitê Estratégico, de forma a agilizar o processo de tomada de decisão;



- VIII. Receber e analisar os processos dos Programas e Projetos junto à rede de pontos focais;
- IX. Realizar treinamentos e workshops sobre as áreas de conhecimento do gerenciamento de portfólio, programas e projetos, e de gargalos dentro do Governo, como por exemplo, desapropriação e licitação;
- X. Apoiar a implantação de PMOs setoriais.

Agora, novos desafios se impõem. O novo governo deseja ampliar a participação da sociedade nas decisões que afetam seu futuro. Programas complexos, com forte multisetorialidade, devem ser estabelecidos para vencer os desafios de novos tempos. Para planejar e implantar com sucesso estas ações é preciso um modelo que dê respostas efetivas, que incentive a participação cidadã e que permite um fluxo de ideias entre diferentes áreas do governo.

O modelo de gestão para esta nova fase do Espírito Santo inclui os avanços realizados nos últimos anos e busca ampliar a intersetorialidade dos programas, a visibilidade das ações e o escopo das iniciativas sob gestão intensiva. O realiza+, em implantação no governo do Estado, pretende ser uma resposta adequada ao desafio da gestão que se impõe aos Estados contemporâneos.

1.4 Desafios

Tradicionalmente, o ciclo da gestão é constituído das macrofunções planejamento, execução, controle e avaliação. Estas funções são claramente interdependentes e se retroalimentam. Isto é, uma boa execução depende de um bom planejamento, embora um bom planejamento não garanta uma boa execução. Ao final do ciclo, a avaliação vai apontar o que funcionou e o que não deu certo, bem como novos caminhos para continuar avançando, realimentando assim o planejamento.

Embora a descrição aparente certa linearidade, no mundo real a gestão pode ser vista como um sistema dinâmico, no qual o tempo todo as partes interagem de maneiras que não podem ser antecipadas. Isto é, embora existam momentos de planejamento mais intensivo, assim como um tempo de execução de determinado projeto, o certo é que o tempo todo, em um nível micro, as ações estão sendo replanejadas, controladas e avaliadas.



Neste sentido, é possível listar alguns dos principais desafios enfrentados pelo PMO-ES na implementação do realiza+.

- I. Aumentar o alinhamento estratégico dos programas e projetos do Governo;
- II. Implantar a gestão de portfólio de programas e projetos;
- III. Consolidar a metodologia de gestão de programas e projetos;
- IV. Pessoas: seleção e desenvolvimento de gerentes;
- V. Melhorar o fluxo de informações no governo;
- VI. Melhorar o fluxo de processos no governo;
- VII. Aprimorar o SIGES;
- VIII. Reduzir as mudanças no escopo e prazo dos projetos em execução.

No ambiente extremamente complexo em que opera a gestão pública, não é trivial estabelecer um modelo que responda adequadamente a estes desafios.

O propósito da iniciativa do realiza+ é “estabelecer um Modelo de Gestão que amplie a capacidade do Governo em executar Programas Estruturantes e Projetos Prioritários e entregar resultados à sociedade”.

Este modelo tem como **princípios**:

- orientação à resultados;
- incentivo à intersetorialidade na concepção e implantação dos programas;
- ampliação da visibilidade das ações do governo.

Do ponto de vista estrutural, um modelo de gestão pode ser entendido como um sistema que tem como vértices as pessoas, as tecnologias e os processos necessários para que a solução obtenha os resultados desejados.

Metodologicamente, os fundamentos que regem o modelo estão assentados nas características da “Nova Gestão Pública” e no corpo de conhecimentos da disciplina de “Gerenciamento de Projetos”. É o que trataremos a seguir.



2 MODELO DE GESTÃO DE PROGRAMAS ESTRUTURANTES E PROJETOS PRIORITÁRIOS DO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO – realiza+

O Modelo de Gestão de Programas e Projetos Estratégicos do Governo do Estado do Espírito Santo tem como objetivo ampliar a capacidade do Governo em executar Programas Estruturantes e Projetos Prioritários e entregar resultados à sociedade. Para concretizar este objetivo o modelo inclui desde 2011 o alinhamento do planejamento estratégico à gestão de portfólio de Programas e Projetos, o alinhamento do orçamento aos programas e projetos, bem como desenvolve a metodologia de gerenciamento intensivo de programas e projetos orientado para resultados.

Para consolidar o Modelo de Gestão do Governo do Estado do Espírito Santo, o Governador, Renato Casagrande, lança o realiza+ como o Programa de Gestão para Resultados do Governo, Instituído pelo Decreto 3072-R de 08 de agosto de 2012, constituído para estabelecer um modelo de gestão que amplie a capacidade do Governo em executar Programas Estruturantes e Projetos e entregar resultados à sociedade.

O realiza+ é composto de iniciativas integradas em si: planejamento estratégico do governo, gestão de portfólio, estruturação e gerenciamento intensivo de programas e projetos, desenvolvimento de pessoas, fluxo de informações e processo decisório diferenciado, tecnologia da informação (SIGES), implantação da Comissão de Análise e Mudança.

2.1 Planejamento estratégico e comitês

O planejamento estratégico de 2011 teve como base o planejamento de Estado, de longo prazo, o ES 2025, o programa de Governo apresentado durante a Campanha para Governador de Renato Casagrande, bem como, reuniões e debates prévios com a sociedade, entidades empresariais e o recém-nomeado secretariado. Em fevereiro de 2011, foi realizado o planejamento estratégico envolvendo toda a equipe de governo, onde foram definidos desafios, objetivos e metas para os Comitês Estratégicos.



Em seguida realizou-se a distribuição dos projetos e programas por Comitês Estratégicos¹. Como produto desse evento foi produzido o plano de Governo 2011-2014, intitulado “Novos Caminhos”. O plano foi composto por 16 Programas Estruturantes e 192 Projetos Prioritários que foram selecionados, priorizados e tiveram sua execução ao longo desse governo.

A fim de validar o planejamento junto à sociedade, em julho de 2011, foram realizadas 10 Audiências Públicas nas 12 microrregiões, onde mais uma vez participou a equipe de governo. Posteriormente, foram elaborados o Plano Plurianual e a Lei Orçamentária Anual para o exercício 2012 e enviados à Assembleia Legislativa. Esta dinâmica foi norteada pelo Mapa Estratégico do Governo 2011-2014. Este Mapa apresenta os 8 Comitês Estratégicos, conforme Figura 2.

No Mapa Estratégico do Governo, Figura 2, estão incorporados dois focos prioritários que são: “Atendimento aos Segmentos mais Vulneráveis” e “Desenvolvimento Regionalmente Equilibrado”. O primeiro busca atender àqueles que mais necessitam. Já o segundo foco prioritário busca equalizar o desenvolvimento em todo o estado. Para tanto se definiu uma carteira de programas e projetos específicos para cada foco.

¹Comitê Estratégico é o conjunto de Secretários de Estado organizados para atingir os objetivos do Plano Estratégico 2011-2014 do Governo do Espírito Santo. A constituição dos Comitês Estratégicos busca, entre outros, a intersetorialidade e a integração na gestão pública.



PLANO DE GOVERNO 2011-2014

MAPA ESTRATÉGICO



Figura 2 - Mapa Estratégico do Governo do Estado do Espírito Santo

Fonte: Plano Estratégico 2011-2014 – Governo do Espírito Santo

Além dos focos prioritários o mapa também aborda quatro premissas que são: “Responsabilidade Ambiental”, “Governança Democrática”, “Gestão Transparente” e “Responsabilidade Fiscal”. Neste sentido, os programas e projetos estão alinhados com essas premissas.

Com essa organização de Comitês Estratégicos, definição de premissas e focos prioritários, o Governo objetiva alcançar a visão de “tornar o Espírito Santo um estado próspero, sustentável e seguro, e com oportunidades para todos”.

O Governo do Estado entende que um governo, para alcançar um objetivo coletivo, não pode executar ações isoladas, mas sim da união de esforços. Um exemplo pode ser observado no Comitê Estratégico “Desenvolvimento da Educação, da Cultura, do Esporte e do Lazer”. Este envolve três secretarias por entender que educação também se faz por meio da cultura e do esporte e vice-versa. Da mesma forma, observa-se no Comitê “Prevenção e Redução da Criminalidade”. O Comitê é formado por diversas secretarias, tais como a saúde,



o esporte, a cultura, a educação, por entender que a redução da criminalidade não passa apenas pela proteção policial e investimentos na modernização da infraestrutura da segurança pública e da justiça, mas também pela proteção social. Essa intersectorialidade pode ser vista na Tabela 1.

Tabela 1 - Composição dos Comitês Estratégicos

Comitê	Secretarias
Melhoria da Gestão Pública e Valorização do Servidor	SEG, SEP, SEGER, SEFAZ, SECONT, PGE
Desenvolvimento da Agricultura e do Meio Ambiente	SEAG, SEAMA
Inovação e Desenvolvimento	SEDES, SETUR, SECTTI
Atenção Integral à Saúde e Proteção Social	SESA, SEADH, SECONT
Prevenção e Redução da Criminalidade	SESP, SEAE, SEJUS
Desenvolvimento da Educação, da Cultura, do Esporte e do Lazer	SEDU, SECULT, SESPORT, SECONT
Integração Logística	SETOP, SEPAM, SEDES
Desenvolvimento da Infraestrutura Urbana	SEDURB, SEAMA

2.2 Gestão de portfólio

A partir do Planejamento Estratégico de 2011, fez-se necessário definir um modelo de gestão que possibilitasse a execução a contento dos programas e projetos definidos. Respalado na experiência desenvolvida no âmbito do gerenciamento de projetos desde 2007 e nos resultados positivos alcançados com as boas práticas apreendidas, o Governo do Estado deu continuidade e intensificou os trabalhos.

Neste sentido, adotou-se a Gestão de Portfólio como iniciativa para o Gerenciamento dos Programas e Projetos do Governo 2011-2014, conforme Figura 3.





Figura 3 - Gestão de Portfólio no realiza+

O primeiro passo desenvolvido foi a realização do alinhamento dos projetos, onde realizou-se a identificação dos possíveis projetos e a categorização dos mesmos em cada Comitê Estratégico. Posteriormente, realizou-se a seleção dos projetos. Para esta fase foram definidos alguns critérios: a) projetos em andamento; b) risco de implementação dos projetos; c) orçamento; d) alinhamento com os focos prioritários e as premissas do Mapa Estratégico do Governo.

Com os projetos selecionados analisou-se a consistência dos projetos em relação aos desafios e estratégias propostas em cada Comitê Estratégico. Nos casos de inconsistência, os projetos eram revisados. Ao observar a Figura 3, percebe-se que esses processos são cíclicos.

Periodicamente, o portfólio é revisado, tendo em vista mudanças estratégicas, a exemplo do Planejamento Estratégico do Governo em 2013.



2.3 Estruturação e gerenciamento de programas e projetos

Os programas e projetos, atualmente, estão categorizados em 8 (oito) Comitês Estratégicos e gerenciados por tais Comitês. O escopo dos programas e projetos envolvem ações das diferentes secretarias que compõem esses Comitês.

Após a fase de alinhamento do Portfólio, quando foi definida a carteira de Programas Estruturantes e Projetos Prioritários e seus respectivos responsáveis (Gerentes de Programas e Projetos), iniciou-se a fase de estruturação, pactuação, execução e gerenciamento intensivo dos programas e projetos.

Estas fases passaram a requer esforço e orientação. Por isto, o pressuposto que norteou e norteia a etapa de gerenciamento de projetos, não foi apenas definir metas, marcos críticos, físico-financeiro, cronograma etc. No gerenciamento de projetos orientado para resultados, o objetivo também foi de trabalhar para que os projetos fossem realizados dentro do prazo previsto, dos custos estimados e padrões de qualidade demandados, e também trabalhar para que as metas alcançassem o público-alvo definido e para que os riscos dos projetos sejam identificados, avaliados e contingenciados em tempo hábil.

Assim, a elaboração e gestão de projeto orientado para resultados percorreu o seguinte ciclo: estruturação, pactuação, execução, gerenciamento e avaliação.

A fase de **estruturação**, fundamental para o projeto, teve como objetivo o planejamento das ações. Neste sentido, o projeto foi planejado tendo em vista o seu início, meio e término, bem como o produto final a ser entregue. Nesta fase foram definidos/identificados: público-alvo, objetivo, resultados esperados, gerente, financiamento, etapas, marcos críticos, riscos, a rede de parceiros e pontos focais.

Na fase de **pactuação**, entendida como fator importante no planejamento e execução do projeto, foram revisados e pactuados, com as partes envolvidas, os compromissos, prazos e resultados definidos.

A fase de **execução** é o momento em que as ações previstas no escopo dos projetos são realizadas pelas secretarias e órgãos responsáveis, com apoio do PMO-ES para solução de questões que atrapalhem o atingimento dos objetivos.



A fase de **gerenciamento intensivo** é o momento de acompanhamento sistemático da execução do projeto e o progresso de sua implementação. Desenvolve-se a análise do previsto e do realizado, identifica-se e contingência riscos e restrições. O destaque desta fase está na geração de informações que provocam a tomada de decisão para assegurar a implementação do projeto.

Para os Programas Estruturantes são realizadas reuniões de monitoramento quinzenais e em alguns casos semanais, entre os gestores da Secretaria Estado de Economia e Planejamento, os gerentes e a equipe dos programas e projetos. Para os Projetos Prioritários o monitoramento é realizado mensalmente pelos gestores junto aos gerentes de projetos. A atuação frente ao projeto é definida de acordo com a sua complexidade.

Nestas reuniões são avaliados o andamento do cronograma, do custo, a identificação e resposta aos riscos dos projetos do Programa. Também são atualizadas as entregas realizadas e os marcos-críticos superados. As ferramentas utilizadas para suporte ao gerenciamento intensivo são: Medidas de Gestão e o SIGES (Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Governo do Estado do Espírito Santo). A medida de gestão é uma planilha em excel, na qual registram-se os encaminhamentos realizados nas reuniões de gerenciamento intensivo. Esse instrumento serve de ata para a reunião realizada e de pauta para as próximas reuniões de acompanhamento. Após o término dessas reuniões o arquivo atualizado é enviado para todos os participantes, de modo que façam o acompanhamento das tarefas do projeto. Estes encaminhamentos são revisados em cada reunião realizada como forma de verificar suas providências e resultados. O SIGES é o sistema de gerenciamento de projetos do Governo do Estado, onde todos os programas e projetos estão cadastrados e é por meio desse sistema que todo o gerenciamento é realizado.

Essas reuniões fornecem subsídios para as Reuniões de Comitê Estratégico com o Governador. Quando necessário, outras reuniões são realizadas para solução dos problemas levantados, essas reuniões podem se de articulação com as secretarias, órgãos de governo e outras organizações que se fizerem necessárias.

A fase de **avaliação** é o momento em que o projeto é avaliado como um todo. São avaliados se os resultados estão sendo, ou mesmo, se serão alcançados. Com estes indicativos são definidas medidas de prevenção ou de correção.



Nesta fase ainda, frente aos indicativos de resultados, mudanças podem ser aprovadas no escopo dos projetos.

2.4 Pessoas (seleção e desenvolvimento dos gerentes)

No processo de elaboração e gestão de projeto orientado para resultados, além do esforço nas fases de estruturação, pactuação, execução, gerenciamento e avaliação, outro foco também se faz relevante: pessoas. Projetos são executados e gerenciados por pessoas, portanto precisam ser selecionadas e treinadas.

Frente a este entendimento são realizados cursos, capacitações e workshops com o tema de gerenciamento de projetos. Estes eventos são direcionados aos gerentes dos programas estruturantes e dos projetos prioritários, gerentes de Escritórios de Projetos e equipe interna.

No processo de seleção dos gerentes dos programas estruturantes e dos projetos prioritários algumas competências foram indicadas como necessárias, tais como: conhecimentos (conhecimentos técnicos em planejamento e gerenciamento de projetos, conhecimentos sobre os processos administrativos do governo), habilidades (objetividade, organização e gerenciamento do tempo, capacidade de estabelecer vínculos e confiança, capacidade de influenciar e ser influenciado, capacidade de formar redes informais com diversos tipos de atores, capacidade analítica, capacidade criativa, capacidade de julgamento, capacidade de comunicação) e atitudes/comportamentos (proatividade, comprometimento e perseverança).

O gerente do projeto é o principal ator na gestão do projeto e por isso é fundamental que esteja alinhado com o modelo e as metas planejadas. Isto tem se mostrado fator que contribui para o sucesso ou não do projeto.

Na seleção dos gerentes de projetos e no desenvolvimento do seu trabalho, foram destacadas algumas notas orientadoras do trabalho de gerenciamento. São elas: acompanhar as atividades dos projetos, do andamento físico e financeiro, atualizar o SIGES com frequência, tomar medidas corretivas e preventivas frente aos riscos mapeados, acionar os gestores (secretários, subsecretários e outros) quanto às ações necessárias à contingência dos riscos e, ainda, gerenciar a equipe do projeto.



2.5 Fluxo de informações e processo decisório diferenciado

As reuniões de gerenciamento de programas estruturantes e projetos prioritários ocorrem no nível operacional e tático do processo decisório governamental. A partir desta percepção, compreendeu-se que para fazer as coisas acontecerem era necessário definir um fluxo decisório que alcançasse também o nível estratégico. Assim, com o objetivo de acelerar a entrega de resultados para a sociedade, definiu-se o fluxo decisório mostrado na Figura 4.

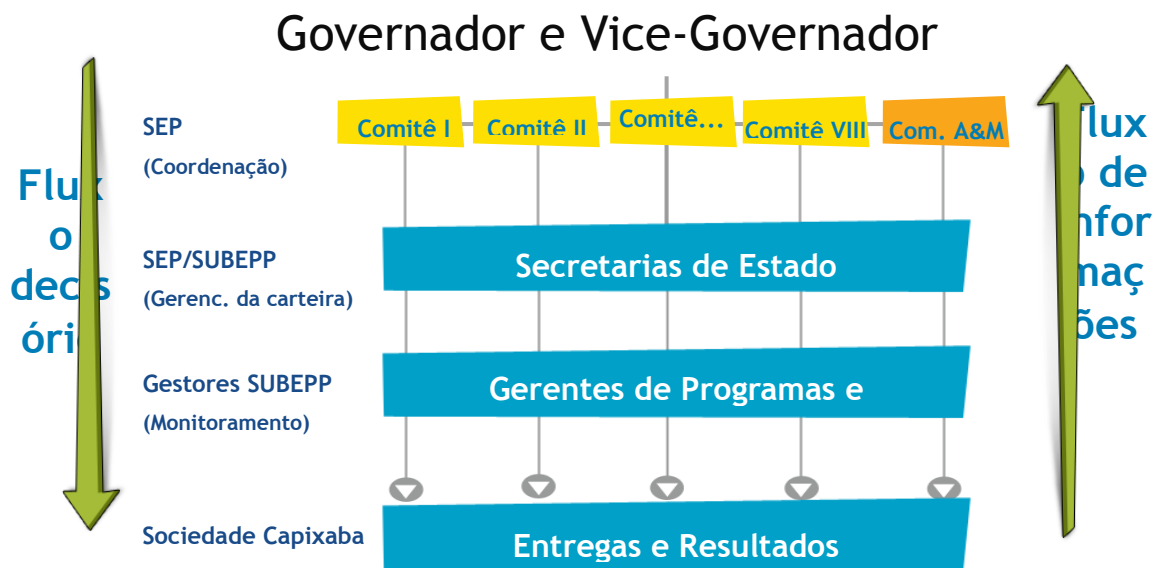


Figura 4 - Processo Decisório

Nesse sentido, os problemas de nível operacional devem ser solucionados pela figura do gerente com o apoio dos gestores do escritório de projetos na Secretaria de Estado de Economia e Planejamento. Os problemas de nível tático são resolvidos pelos Secretários de Estado, como por exemplo, solicitar algo ao prefeito municipal e os problemas de nível estratégico, como por exemplo, decidir sobre a localização de um hospital entre “n” alternativas, cabe ao Governador e aos coordenadores de Comitê Estratégico.

O acompanhamento dos programas e dos projetos se dá por meio de reuniões com finalidades diversas, mas que convergem para a sua boa execução.



O modelo preconiza principalmente dois tipos de reuniões: a Reunião de Comitê Estratégico e a Reunião de Gerenciamento.

As reuniões de gerenciamento intensivo, conforme apresentado anteriormente, acontece quinzenalmente e, quando necessário, semanalmente entre os gestores da Secretaria de estado de Economia e Planejamento e os gerentes de programas e projetos. Essas reuniões fornecem subsídios para as reuniões de Comitê Estratégico.

As reuniões de Comitê Estratégico acontecem semanalmente com a presença do Governador e do Vice-Governador. Sendo 8 Comitês Estratégicos, o ciclo de reuniões por comitê se completa a cada dois meses. Nessa reunião é informado o andamento físico-financeiro de cada programa e projeto, bem como informações e riscos relevantes que podem comprometer o andamento, e problemas estratégicos que necessite da decisão do Governador.

2.6 Fluxo diferenciado de processos

A fim de garantir a celeridade no andamento dos processos advindos de Programas Estruturantes e Projetos Prioritários do Governo, tornou-se necessário a elaboração de um fluxo diferenciado de processos, conforme detalhamento a seguir.

2.6.1 Rede de Pontos Focais

No setor público, existem Secretarias/Órgãos de Estado considerados não finalísticos (secretarias/órgãos-meio), como a Procuradoria Geral do Estado (PGE), a Secretaria de Estado de Controle e Transparência (SECONT), a Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER), o Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (IEMA) e o Instituto de Obras Públicas do Espírito Santo (IOPES). Para melhorar a eficiência dos programas e agilizar o andamento dos processos foi organizada uma Rede de Pontos Focais, formada por servidores de referência nestes órgãos, onde os processos tramitam. Todos os processos que chegam a essas Secretarias/Órgãos são identificados por um selo de priorização e recebem tratamento especial, sendo priorizados dentre as demandas. Atualmente a rede de pontos focais é formada conforme Figura 5.



2.6.2 Selo de Priorização de Processos

Juntamente à rede de pontos focais, é desenvolvido o processo de identificação dos processos com “Selo de Prioridade” - Figura 6. Estes são solicitados pelo gerente do Programa e Projeto e concedidos pela Secretaria de Estado de Economia e Planejamento, por meio da Subsecretaria de Estado de Planejamento e Projetos. O prazo para a liberação do processo pela rede de pontos focais é de até 5 (cinco) dias úteis, salvo a complexidade.

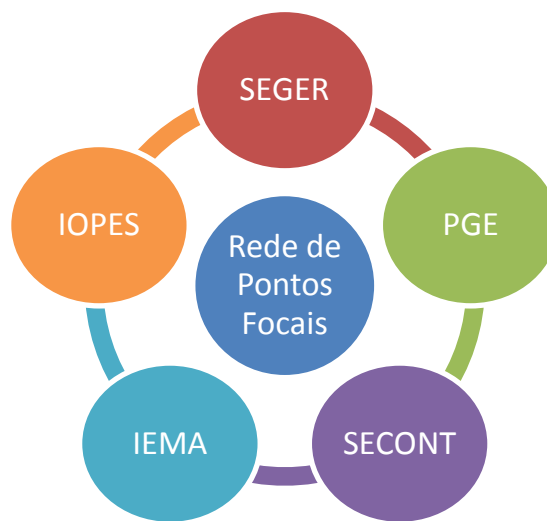


Figura 5 - Rede de Pontos Focais

Figura 6 - Selo de Priorização

2.7 Sistema de gerenciamento estratégico de programas e projetos

O Governo do Estado vem investindo em Gerenciamento de Projetos desde 2007, a fim de gerenciar os principais projetos do governo e que também contribuem para o alcance das metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento ES 2025. Para tanto, desenvolveu o SIGES – Sistema de Gerenciamento Estratégico de Programas e Projetos do Governo do Espírito Santo para monitorar esses projetos visando otimizar os prazos e custos, bem como a melhoria da qualidade dos serviços e obras entregues à sociedade.

Em 2007, foi colocada em operação a versão 1.0 do sistema, Figura 7, e em 2012 a versão 2.0 entrou em operação, após diversas melhorias de tecnologia e de funcionalidades – Figura 8.



Figura 7 - SIGES versão 1.0

O SIGES é uma ferramenta *on-line* de monitoramento estratégico de projetos, em tempo real, baseado em "marcos críticos" (*milestones*), que visa garantir o cumprimento das etapas de cada projeto, além de possibilitar o acompanhamento do avanço físico, financeiro e de riscos.

Dentre as funcionalidades existentes pode-se destacar o gerenciamento de etapas, marcos críticos, riscos, entregas, produtos, gerenciamento de fotos e documentos, além de relatórios detalhados. Tem também a interface do sistema com visão estratégica para o Governador, Figura 9, com o objetivo de apresentar as informações dos programas e projetos de forma clara e objetiva.

Comitê/Programa	Atualizado	Período	Estruturação
Comitê Estratégico I - Melhoria da Gestão Pública e Valorização do Servidor			
Comitê Estratégico II - Inovação e Desenvolvimento			
Comitê Estratégico III - Integração Logística			
Comitê Estratégico IV - Desenvolvimento da Agricultura e do Meio Ambiente			
Comitê Estratégico V - Desenvolvimento da Educação, da Cultura, do Esporte e do Lazer			
Comitê Estratégico VI - Atenção Integral à Saúde e Proteção Social			
Programa - Fortalecimento da Atenção Primária à Saúde (76) Gerente: FRANCISCO JOSÉ DIAS DA SILVA	Atualizado 22/08/2012	Período 02/01/2006 a 31/12/2014	Estruturação
Programa - INCLUIR (65) Gerente: ELIANE CABRINI RAMALHO	Atualizado 12/09/2012	Período 14/04/2008 a 31/12/2014	Estruturação
Programa - Programa Reestruturação e Ampliação da Capacidade da Rede de Serviços de Saúde (6) Gerente: SANDRA MARA FRANÇA	Atualizado 07/08/2012	Período 01/01/2008 a 31/12/2014	Estruturação
Programa - Programa Estadual de Ações Integradas sobre Drogas (0) Gerente: RENATO VIEIRA DA SILVA	Atualizado 19/04/2012	Período 01/04/2012 a -	Estruturação
Comitê Estratégico VII - Desenvolvimento da Infraestrutura Urbana			

Figura 8 - SIGES versão 2.0

Atualmente o Governo está buscando alternativas para melhorar o sistema, desenvolvendo novas funcionalidades ou adquirindo ferramenta no mercado. O objetivo é adicionar alguns novos conceitos, como o gerenciamento de Portfólio (ou Carteira) de programas por Comitês Estratégicos do Plano Estratégico 2011-2014, suporte as entregas padronizadas por nível, facilitar a preparação e realização das reuniões de comitê, auditoria no sistema, suporte ao conceito de indicadores para programas e por comitê Estratégico, revisão dos usuários do sistema e suporte ao cadastro das coordenadas geográficas dos projetos, oferecendo apoio para a visualização de suas localizações em mapas. O novo sistema buscará também a integração com o sistema de orçamento, contábil e financeiro do Estado, com objetivo de importar valores financeiros e exportar valores físicos.



Figura 9 - SIGES Visão Governador

2.8 Gerenciamento de mudanças no portfólio de programas e projetos Comissão Especial de Análise e Mudança

A Comissão Especial de Análise e Mudança, Figura 10, tem como objetivo com o objetivo de avaliar as alterações de escopo, cronograma, custo e metas, inclusão e exclusão de projetos, e lançamento de programas e projetos, visando analisar impactos nos custos, prazos e qualidade. A Comissão é composta pela Secretaria de Estado de Economia e Planejamento como coordenadora, a Secretaria de Estado de Governo, a Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos, Secretaria de Estado de Transparência e Controle e a Secretaria de Estado da Fazenda.

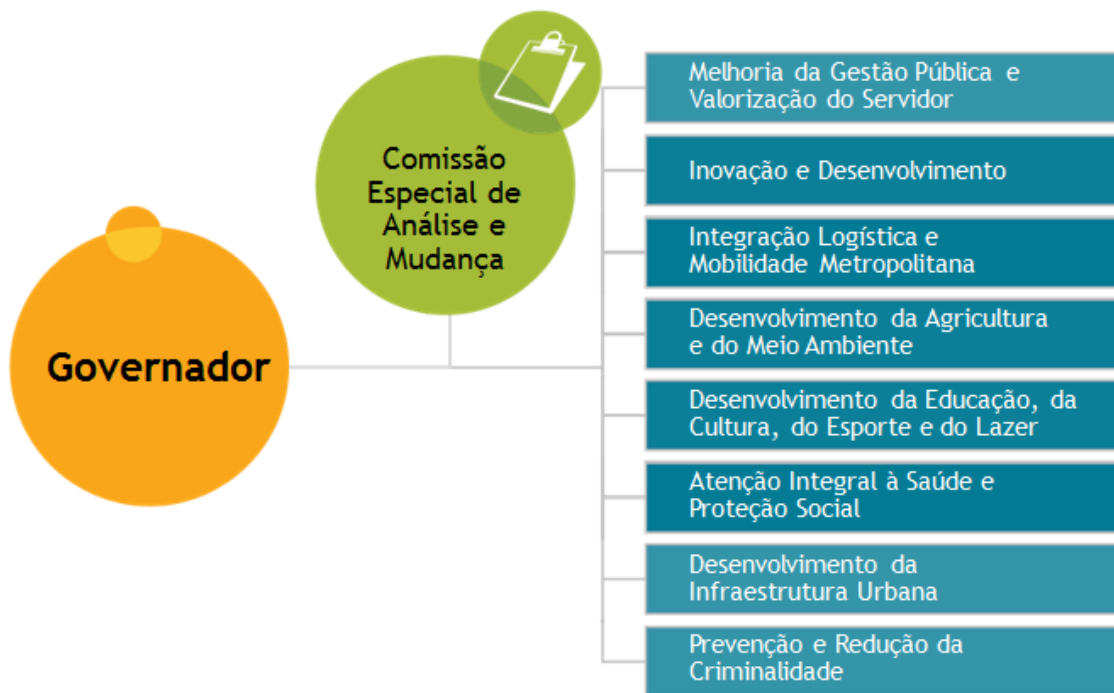


Figura 10 - Comitês Estratégicos

O Secretário da pasta juntamente com o gerente do projeto identifica a mudança e envia a solicitação à Secretaria de Estado de Economia e Planejamento que classifica o tipo de mudança em baixa, média e alta. As mudanças classificadas como baixa podem ser deliberadas pela subsecretaria de Planejamento e Projetos sem encaminhamentos à Comissão, como por exemplo, alteração, inserção ou exclusão de marco crítico que não implique em alteração do cronograma e no custo final do projeto. Caso a mudança tenha impacto médio ou alto no projeto, ela deve ser encaminhada à Comissão Especial de Análise e Mudança que emitirá parecer recomendando ou não a solicitação e, posteriormente encaminhará o parecer ao Governador para decisão final. Posteriormente, essa mudança será encaminhada à Secretaria de Estado de Economia e Planejamento e Subsecretaria de Planejamento e Projetos para implantação ou arquivamento da solicitação de mudança.

Caso a decisão final seja a favor da solicitação, ela deverá ser cadastrada no SigES e gerenciada intensivamente de acordo com a metodologia descrita. Caso a decisão final seja a não implementação da solicitação, está deverá seguir para a Secretaria de Estado de Economia e Planejamento e para a Subsecretaria de



Planejamento e Projetos, para arquivamento da solicitação. Em caso da proposição de novos projetos, os mesmos serão cadastrados num banco de ideias/projetos, conforme Figura 11.



Figura 11 - Fluxo da Comissão Especial de Análise e Mudança

3 FATORES DE SUCESSO

A necessidade cada vez maior de eficiência exige que os projetos sejam implementados dentro do prazo, orçamento aprovado e dentro dos requisitos definidos. Para que os resultados sejam atingidos é necessário seguir uma metodologia de planejamento, execução e controle que seja de conhecimento de todos.

Para tanto são listados a seguir os fatores críticos para o sucesso do modelo de gestão.

a. Definição clara do problema, objetivo e público-alvo do Programa e Projeto

A definição problema, dos objetivos, requisitos e resultados esperados é de fundamental importância para o sucesso na implantação de um programa e projeto, bem como identificar quem são as pessoas afetadas pelos seus resultados. A partir dessas informações podem ser descritos com clareza o escopo do projeto, suas entregas, marcos críticos, cronograma e financeiro necessário.



b. Apoio da Alta Administração – A disposição da alta administração para fornecer os recursos, autoridade/poder necessários ao sucesso do projeto.

É necessário o apoio e envolvimento da alta administração. O líder de um projeto precisa ser reconhecido como o condutor das ações que levarão aos resultados esperados. Para tanto ele precisa ter autoridade para tomar decisões que envolvem a contratação de pessoas, produtos e serviços, gerenciar mudanças, conflitos, custos, riscos, qualidade, tempo e relacionamento com os envolvidos no projeto. É necessário o envolvimento da alta administração por meio das reuniões de acompanhamento do projeto analisando o cronograma, custos, qualidade, recursos e riscos e da sua participação no comitê de análise e mudanças no projeto.

c. Pessoal – Recrutamento, seleção e treinamento do pessoal necessário para compor a equipe

As pessoas representam o que há de mais importante num projeto. Não basta ter os melhores processos e a melhor tecnologia se as pessoas falharem. E administrar esse recurso é o maior desafio do líder do projeto, já que nem sempre ele pode escolher as pessoas com quem irá trabalhar. Os resultados devem ser alcançados com os recursos disponíveis e é atribuição do líder do projeto garantir que as pessoas alocadas no projeto sejam capazes de executar as tarefas conforme planejado, assim como gerenciar a comunicação entre elas para que a informação possa fluir e atingir os objetivos estabelecidos. Gerenciar conflitos, mudanças na equipe, conduzir reuniões de forma objetiva, reconhecer os resultados superiores, negociar são tarefas difíceis e igualmente importantes na condução de projetos, para tanto é necessário o aprimoramento contínuo da equipe.

d. Acompanhamento e *Feedback*

Outro fator crítico de sucesso é o fornecimento periódico de informações completas de controle em cada estágio do programa/projeto por meio de reuniões de acompanhamento entre os membros da equipe de implantação, e a alta administração ajudam a antecipar ou solucionar problemas, avaliar riscos e tomar ações corretivas e preventivas.



4 CONSEQUÊNCIAS DAS PRÁTICAS NO SUCESSO ORGANIZACIONAL

Ao analisar as consequências das práticas do realiza+ no sucesso organizacional, concluímos alguns pontos relevantes:

- **Maior integração entre as Secretarias de Estado:** pode ser verificado pela estrutura formada pelos Comitês Estratégicos, onde várias secretarias os compõe, permitindo o conhecimento mútuo dos Programas e Projetos do Governo. Além de reuniões semestrais entre as Secretarias e o Governador para apresentação dos resultados alcançados e quando decisões de governo são tomadas.
- **Maior profissionalização em Gerenciamento de Projetos do setor público:** 57 especialistas em Gerenciamento de Projetos pela FGV, 609 servidores capacitados em GP nos cursos oferecidos pela ESESP até setembro/2012, 14 *workshops* realizados pelo PMO-ES, 23 PMOs setoriais implantados em Secretarias de Estado e em Prefeituras
- **Alinhamento do planejamento estratégico ao gerenciamento de projetos:** para realizar o alinhamento do portfólio de programas/projetos do PMO aos objetivos estratégicos do Governo, foram definidos e aplicados durante o Planejamento Estratégico 2011 e 2012 critérios de categorização, seleção e priorização de programas e projetos.
- **Celeridade dos processos internos:** após 1 ano da criação do Escritório de Projetos, foi realizada uma pesquisa em que 73,6 % dos entrevistados relataram que a maioria dos processos estão caminhando rápido, o que representa agilidade na condução dos projetos - Figura 12. Em 2012 foi criada a Rede de Pontos Focais e o Selo de Prioridade dos processos que integram os programas e projetos do portfólio realiza+, buscando melhorar esse percentual.



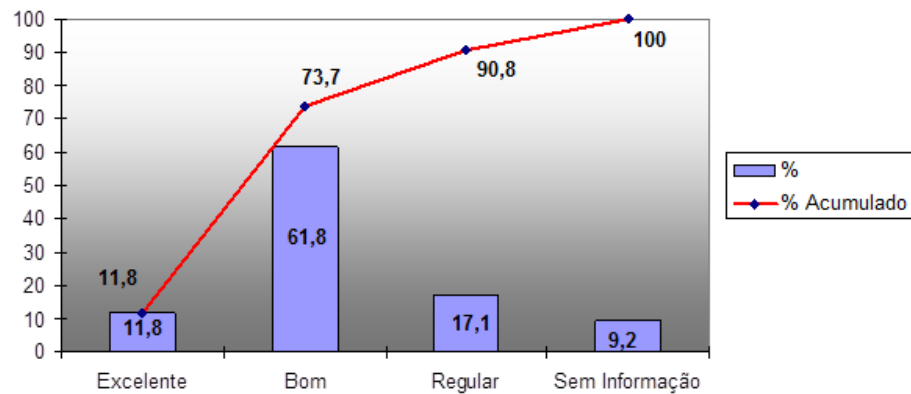


Figura 12 - Agilidade dos processos relacionados aos projetos

- **Ampliação da capacidade de entregar resultados para a sociedade:** em 2007 foram concluídos 107 projetos e em 2011 este número subiu para 244, representando um aumento de 128%, Figura13.

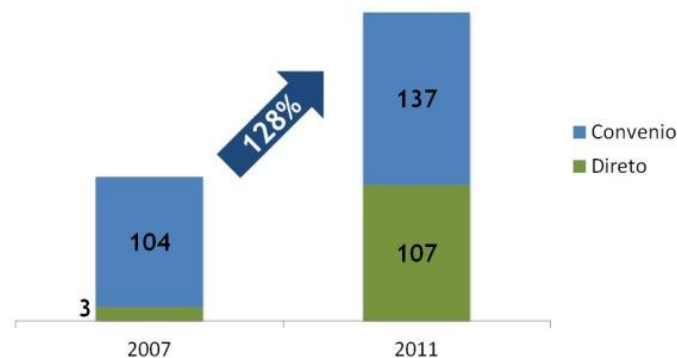


Figura13 - Projetos concluídos

Ligada à ampliação da capacidade de entregar resultados para a sociedade, constatamos que em relação à antecipação/superação dos riscos e das restrições quase 60% dos entrevistados afirmaram que a maioria das informações substantivas à tomada de decisões gerenciais chega com qualidade e tempo desejáveis. Essas informações estão permitindo atacar os marcos críticos antecipadamente, além de tomar decisões que superem os riscos e as restrições que surgem durante a execução dos projetos.

5 PLANOS PARA O FUTURO

O PMO-ES estabeleceu em seu planejamento estratégico a seguinte visão de futuro:

Ser referência nacional em gestão estratégica e gerenciamento de portfólio, programas e projetos públicos até 2015.

Para alcançar esta visão, muitos esforços estão sendo feitos e outros planejados. Considerando os resultados alcançados até aqui e o ambiente no qual o PMO está inserido, destacam-se os seguintes desafios principais para que esta visão possa se realizar:

1. Definir e acompanhamento de indicadores estratégicos;
2. Implementar a gestão de benefícios dos programas e projetos.

Para lidar com estes desafios, o PMO considera fundamental avançar em três frentes:

1. Indicadores estratégicos: Como os resultados de programas públicos não podem ser medidos em termos de retorno financeiro é preciso estabelecer indicadores de resultado que sejam de fato vinculados às ações que o integram.
2. Gestão de benefícios: Ao longo dos últimos 5 anos temos aprimorado as ferramentas e práticas de gerenciamento de projetos, ampliando a capacidade do Governo em executar os projetos e realizar entregas. Há, no entanto, a lacuna de saber em que medida estes esforços estão se transformando em melhorias na qualidade de vida da população, bem como tomar medidas para ampliar a probabilidade de que os benefícios sejam alcançados.
3. Aprimoramento do SigES. Atualmente o SigES conta com dois módulos: Gerenciamento de Projetos, utilizado pelos gerentes e pela equipe do PMO; e Visão Estratégica (veja exemplo de tela no anexo 5), utilizado pelo Governador do Estado para acompanhar os programas e projetos.



Novos módulos são necessários:

- i) Módulo Apresentação: a ser utilizado nas reuniões dos Comitês Estratégicos, como ferramenta de orientação às decisões estratégicas;
- ii) Módulo Portfólio: para facilitar a gestão do portfólio, com indicadores, visões e relatórios específicos;
- iii) Módulo Indicadores: que irá permitir análises de resultados finalísticos relacionados a cada um dos comitês e aos programas estruturantes.

CONCLUSÃO

Este artigo tratou da experiência do modelo de gestão voltado para resultados – realiza+. Modelo de gestão desenvolvido pelo Governo do Estado do Espírito Santo, formalmente nomeado como Subsecretaria de Estado de Planejamento e Projetos, subordinado à Secretaria de Estado de Economia e Planejamento – SEP. Apreendemos que o PMO-ES tem como responsabilidade a gestão do portfólio, dos programas e projetos prioritários de Governo advindos do planejamento estratégico, num total de 18 programas e 186 projetos, somando uma carteira com cerca de 6 (seis) bilhões de reais, com características de um PMO Corporativo de atuação estratégica.

Constamos que o realiza+ e o PMO-ES, advém de experiências acumuladas, mas recentes. Vimos que em 2007, o Governo criou o Escritório de Projetos, subordinado à Vice-Governadoria, tendo como metodologia o gerenciamento de projetos orientado à resultados. Em 2008, foi instituída a Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos – SEGEP, tendo sido o primeiro PMO no setor público estadual do Brasil com status de Secretaria de Estado. Em 2011, com o novo governo, foi instituída a Subsecretaria de Estado de Planejamento e Projetos – SUBEPP, absorvendo as funções antes desempenhadas pela SEGEP e incorporando as funções de planejamento estratégico do Governo. O modelo de gestão instituído inclui o alinhamento do planejamento estratégico à gestão de Programas e Projetos, o alinhamento do orçamento aos programas e projetos, bem como desenvolve a metodologia de gerenciamento intensivo de programas e projetos orientado para resultados.



Vimos que no início de 2012, foram revisadas a visão e a missão do PMO, bem como seus objetivos estratégicos, projetos e valores considerados como primordiais para o sucesso do PMO. Apresentamos que o PMO-ES hoje atua de forma direta e contínua nos programas e projetos, provendo serviços de treinamento, ferramentas de gerenciamento e acompanhamento intensivo da carteira, de modo a disseminar a cultura e as práticas de gerenciamento de projetos. Os serviços são prestados pelo PMO-ES à alta direção do Governo, aos Gerentes de Programas e Projetos do Portfólio.

Diante da experiência prática acumulada e vivenciada pelos autores, foi possível observar alguns desafios a ser enfrentados pelo PMO-ES em 2013. O primeiro deles é como transformar projetos conceituais em projetos bem definidos para executá-los com sucesso. O segundo desafio é como aplicar o gerenciamento de projetos frente à ausência da cultura do gerenciamento na administração pública estadual.

Também identificamos lições aprendidas, dentre elas: o gerenciamento de projetos numa organização não obtém os mesmos resultados sem o apoio do alto escalão do governo. No caso da experiência em 2007-2010, o apoio advinha da vice governadoria. No realiza+, o apoio vem direto do governador do estado, frente a agendas de reuniões semanais de gerenciamento estratégico. Nestas, como vimos anteriormente, são apresentados o andamento dos projetos, bem como os riscos identificados, os atrasos e realizações dos projetos etc.

No realiza+, melhorias foram desenvolvidas com o objetivo de ampliar a capacidade do Governo em executar Programas Estruturantes e Projetos Prioritários e entregar resultados à sociedade. Dentre estas melhorias, o Fluxo diferenciado de Processo por meio da Rede de Pontos Focais e do Selo de Priorização, tem sido um indicador de resultados. Isto, pois os projetos que demandem agilidade nas decisões táticas e operacionais são tratados prioritariamente. Hoje, podemos afirmar que os processos tem ganhado celeridade nos seus tramites. Outra melhoria concerne ao Processo Decisório no qual os problemas operacionais são resolvidos pelos gerentes, problemas táticos pelos Secretários e problemas estratégicos resolvidos pelo Governador.



Da mesma forma, o Sistema de Gerenciamento Estratégico de Programas e Projetos (SigES), por ser online e de fácil utilização permitiu que todos os programas e projetos fossem cadastrados e gerenciados numa mesma plataforma.

Não obstante, mudança faz parte de todo projeto e torna-se fator crítico de sucesso o seu gerenciamento. Partindo desta premissa, o realiza+ instituiu a Comissão Especial de Análise de Mudanças. Atualmente avalia as alterações de escopo, cronograma, custo e metas, inclusão e exclusão de projetos, e lançamento de programas e projetos, visando analisar impactos no cumprimento dos objetivos e resultados.

Um diferencial do realiza+ foi a definição dos Comitês Estratégicos, que são um conjunto de Secretários de Estado organizados para atingir os objetivos do Plano Estratégico 2011-2014 do Governo do Espírito Santo. Esta estrutura tem permitido a organização dos trabalhos e das reuniões de gerenciamento com o governador, bem como o agrupamento de programas e projetos por áreas afins,

Diante das práticas do realiza+, concluímos que as consequências tem sido significativas para os programas e projetos, mas também para o Estado do ES. A partir do realiza+, constatamos maior integração entre as Secretarias de Estado permitindo o conhecimento mútuo dos Programas e Projetos do Governo. Quantificamos uma maior profissionalização em Gerenciamento de Projetos do setor público com 57 especialistas em Gerenciamento de Projetos pela FGV, 609 servidores capacitados em GP nos cursos oferecidos pela ESESP até setembro/2012, 14 workshops realizados pelo PMO-ES, 23 PMOs setoriais implantados em Secretarias de Estado e em Prefeituras.

Fator importante e consequência desejada foi também o alinhamento do planejamento estratégico ao gerenciamento de projetos.

Contudo, novas melhorias precisam ser planejadas e desenvolvidas. Dentre elas, Consolidação da gestão de portfólio de projetos. Aprimoramento do SigES implantando os módulos: apresentação, portfólio e indicadores. Outra melhoria diz respeito a implementação da Gestão de benefícios dos Programas Estruturantes. Este é o caminho que o PMO-ES, dentre outras melhorias no realiza+, tem trilhado.



REFERÊNCIAS

GOMES, E. G. M. *Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais*. São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV, Área de Concentração: Transformações do Estado e Políticas Públicas).

PEREIRA, P. A. P. *Políticas de Satisfação de necessidades no contexto brasileiro*. In: _____. *Necessidades humanas: subsídios à crítica dos mínimos sociais*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002. cap. 4, p.125-180.; _____. *Pluralismo de Bem-Estar ou configuração plural da política social sob neoliberalismo*. In: BOSCHETTI, I. et al (Orgs.). *Política Social: alternativas ao neoliberalismo*. Brasília: UnB, Programa de Pós-Graduação em Política Social, Departamento de Serviço Social, 2004, p. 135-158.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. 4. ed. Maryland, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. *The Standard for Portfolio Management*. Maryland: Project Management Institute Inc., 2006.



AUTORIA

Joseane de Fátima Geraldo Zoghbi, Subsecretária de Estado de Economia e Planejamento do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: joseane.zoghbi@planejamento.es.gov.br

KéttiniUppCalvi – Gerente de Programas Estruturantes do Governo do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: Kettini.calvi@planejamento.es.gov.br

Vitor Santos Martins – PMP. Gestor de Programas Estruturantes do Governo do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: vitor.martins@planejamento.es.gov.br

