



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

0

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANTÔNIO MARCOS DE SOUZA REIS

**A NOVA GESTÃO PÚBLICA NO GOVERNO DO ESTADO DO
ESPÍRITO SANTO: Um estudo do PRÓ-GESTÃO focado em
projetos da Secretaria de Estado da Segurança Pública e
Defesa Social**

VITÓRIA
2010



ANTÔNIO MARCOS DE SOUZA REIS

A NOVA GESTÃO PÚBLICA NO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO: Um estudo do PRÓ-GESTÃO focado em projetos da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Mônica de Fátima Bianco.

**VITÓRIA
2010**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO



Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Programa de Pós - Graduação em Administração
Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus Universitário -
Goiabeiras
CEP. 29075.910-ES-Brasil-Telefax (27)3335.7712
e-mail ppgadm@gmail.com www.ppgadm.ufes.br


"A Nova Gestão Pública no Governo do Estado do Espírito Santo: Um Estudo do PRÓ-GESTÃO Focado em Projetos da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social"


Antônio Marcos de Souza Reis

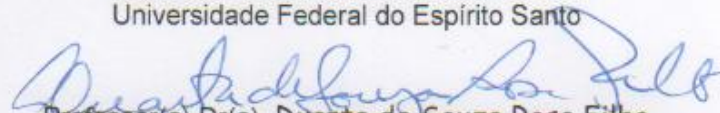
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Aprovada em 14 de julho de 2010.

COMISSÃO EXAMINADORA


Professor(a) Dr(a). Mônica de Fátima Bianco
Universidade Federal do Espírito Santo


Professor(a) Dr(a). Márcia Prezotti Palassi
Universidade Federal do Espírito Santo


Professor(a) Dr(a). Duarte de Souza Rosa Filho
Universidade Federal do Espírito Santo

AGRADECIMENTOS

Ao Deus Todo-Poderoso, Criador dos céus e da terra, e tudo que neles há; que nos enviou seu filho unigênito, Jesus Cristo; que me salvou e deu nova direção à minha vida, com bênçãos sem medida. A Ele dedico toda honra, toda glória e todo louvor pelo caminho até aqui percorrido, pelo fôlego de vida e pelos livramentos.

A Sr^a Derly Nunes Reis, Jaqueline Martins de Souza Reis e Danilo Martins de Souza Reis; avó, esposa e filho. Família que me fez o homem que sou. Pelos muitos momentos de alegria, compreensão e apoio. Por lutarem a mesma luta e sonharem os mesmos sonhos. O Senhor tem nos abençoado e dado ricas alegrias.

A Prof^a Dr^a Mônica de Fátima Bianco, minha professora e orientadora, pelo profissionalismo e firmeza na condução dos trabalhos, que soube apontar caminhos e corrigir rumos. Instrumento de Deus em minha vida, tornou-se para mim exemplo de professor. Que o Senhor a retribua em trinta, sessenta e cem por um.

A Fernanda Borges Bonfim, amiga leal e parceira profissional, pelo apoio incondicional nos momentos de ausência do Gabinete; pela ajuda preciosa nos trabalhos realizados, sem o qual não seguiria à frente; pela lealdade rara e devoção marcante. Sua presença garantiu a história escrita até aqui. Que o Senhor a proteja e conduza seus caminhos.

A Roberta Caldas Simões e Olenice Amorim Gonçalves, colegas de classe no mestrado, que não me permitiram falar em desistir e sempre estiveram comigo. Mulheres guerreiras, dignas de estar entre os grandes. Deus as fará prosperar.

A minha professora Dr^a Márcia Prezotti Palassi e ao prof. Dr. Duarte de Souza Rosa Filho, amigos de última hora, por me estenderem a mão e me darem força quando estava fraco e só. O Senhor os enviou.

A Sr. Rodney Rocha Miranda, ex-Secretário de Estado da Segurança e amigo, por acreditar em meu potencial e me oferecer uma oportunidade ímpar. Deus o guiou.

A Sr^a Belkiss Costa de Araújo, da administração do mestrado, por todo apoio, gentileza e amizade que sempre nos dedicou. O Senhor a abençoará.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é compreender o processo de implantação do PRÓ-GESTÃO na Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social do Espírito Santo (SESP), confrontando os princípios estabelecidos no sistema com a realidade de %execução+ por parte dos funcionários públicos encarregados de fazê-lo; avaliando seus impactos gerenciais e sócio-culturais no ambiente de trabalho. O trabalho fundamenta-se teoricamente na concepção da burocracia tipo ideal concebida por Weber (1963,1964) e nas observações de Morgan (2006) e Crozier (1981) a respeito; no entendimento da Nova Gestão Pública e seus aspectos definidos a partir de Paula (2007) e Bresser Pereira (1996, 1998, 1999 e 1999b) e no detalhamento do processo de implantação da Nova Gestão Pública no Espírito Santo, conforme histórico do Estado, a contar de 2007 até suas principais atualizações conceituais. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e o método utilizado foi estudo de caso focado na SESP, em dois projetos inseridos no PRÓ-GESTÃO, quais sejam: o de Modernização Tecnológica e da Gestão da Defesa Social e o de Prevenção à Violência. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa documental e da aplicação de entrevista à treze funcionários ligados aos dois projetos. Os entrevistados foram divididos em três níveis: estratégico, tático e operacional. A descrição do sistema PRO-GESTÃO foi realizada a partir de dados obtidos em consultas à documentos internos (manuais, apostilas, *site* e legislação) das Secretarias Estaduais de Segurança Pública, de Planejamento (SEP) e de Gestão de Projetos (SEGEP), mediante autorização. Os resultados indicam que a implantação enfrentou dificuldades iniciais como a resistência interna dos funcionários da SESP, a ausência de comunicação institucional interna a respeito do PRÓ-GESTÃO, seus princípios e sua importância; a ausência de um planejamento prévio em relação aos projetos, dificuldades com a questão hierárquica e acúmulo de atividades dos funcionários. Em se tratando de avanços, houve uma melhoria na comunicação interpessoal dos funcionários da SESP inseridos no sistema, o estabelecimento de um fluxo diferenciado dos processos pertinentes aos projetos e o controle de todas as etapas de um projeto estruturado dentro do sistema, com a concentração das informações em um só lugar e acessível por qualquer pessoa autorizada mediante senha. As conclusões apontam que a implantação do sistema não teve importância significativa para o ambiente de trabalho; não consolidou



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

iva, quer nas rotinas administrativas, quer na apresentação de resultados a sociedade. De fato o PRÓ-GESTÃO na SESP foi constituído de pressupostos comuns ao setor privado, mas aplicados diretamente ao setor público, sem adaptações ou qualificações prévias.

Palavras-chave: Gestão Pública. Administração Pública. Nova Gestão Pública.

ABSTRACT

The purpose of this study is to understand the implantation process of PRÓ-GESTÃO (PRO-MANAGEMENT), at the Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social do Espírito Santo (State Ministry of Public Security and Social Defense of Espírito Santo) . SESP, confronting the established principles in the system to the everyday+reality of doing things, by the public employees in charge; evaluating their managing and sociocultural impacts in the work place. The research has its theoretical basis in Weber's (1963, 1964) conception of the ideal type of bureaucracy and also in Morgan's (2006) and Crozier's (1981) related observations; in the comprehension of the New Public Management and its aspects defined by Paula (2007) and Bresser Pereira (1996, 1998, 1999 e 1999b), and also in the detailed process of the New Public Management implantation, in Espírito Santo, according to the state history, since 2007 until its main conceptual updates. This research is classified as qualitative and the method employed was a case study at SESP, focusing two process of PRÓ-GESTÃO: the Technological Modernization and Management of Social Defense, and also the Violence Prevention. The data were obtained through documentary research and interviews applied to thirteen employees involved in both projects. Respondents were divided into three levels: strategic, tactical and operational. The description of PRÓ-GESTÃO system took part through data obtained at inner documents search (manuals, books, website and legislation) from State Ministry of Public Security, Planning (SEP) and Project Management (SEGEP), with permission. The results indicate that the implantation process has faced some initial obstacles, such as the inner resistance of SESP's employees, the lack of internal institutional communication concerning PRÓ-GESTÃO, its principles and importance; the lack of a previous planning related to the projects, hierarchical difficulties and overcharged employees. In terms of progress, there was an improvement on interpersonal communication of SESP's employees inserted in the system, the establishment of a distinct flow of project's processes and the control of all stages of a project structured within the system, concentrating the information at one place, accessible to anyone authorized by password. The conclusion points to the fact that the system's implantation did not have a significant



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

did not consolidate any important change neither in the administrative routines nor in the results presented to the society. In fact, PRÓ-GESTÃO was built by assumptions used in the private sector, however applied directly to the public sector, without adjustments or previous qualifications.

Keywords: Public Management. Public Administration. New Public Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 .	Tipologia dos Perfis Gerenciais.....	58
Quadro 02 .	Atributos e Habilidades do Gerente de Projeto no <i>Project Management Institute</i>	94
Quadro 03 .	Papéis Desempenhados pelo Gerente de Projeto no <i>Project Management Institute</i>	95
Quadro 04 .	Demonstrativo de Perfil dos Entrevistados.....	124
Quadro 05 -	Demonstrativo de resposta sobre Função no Nível Operacional.....	125
Quadro 06 .	Demonstrativo de resposta sobre Função no Nível Tático.....	126
Quadro 07 .	Demonstrativo de resposta sobre Permanência no Nível Operacional.....	128
Quadro 08 .	Demonstrativo de resposta sobre Permanência no Nível Tático.....	128
Quadro 09 .	Demonstrativo de resposta sobre Seleção no Nível Operacional.....	129
Quadro 10 .	Demonstrativo de resposta sobre Seleção no Nível Tático.....	129
Quadro 11 .	Demonstrativo de resposta sobre Seleção no Nível Estratégico.....	130

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Quadro 12 .	Demonstrativo de resposta sobre Vínculo Empregatício no Nível Operacional.....	131
Quadro 13 .	Demonstrativo de resposta sobre Vínculo Empregatício no Nível Tático.....	132
Quadro 14 .	Demonstrativo de resposta sobre Qualificação no Nível Operacional.....	133
Quadro 15 .	Demonstrativo de resposta sobre Qualificação no Nível Tático.....	133
Quadro 16 .	Demonstrativo de resposta sobre Qualificação no Nível Estratégico.....	134

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 . Cenários prospectivos.....	67
Figura 2 . Grupos ou áreas de resultado da estratégia do Plano de Metas.....	70
Figura 3 . Esquema de projetos orientados para resultados.....	88
Figura 4 . Ciclo de elaboração e gestão de projeto.....	89
Figura 5 . Tela 01 . Página inicial de acesso ao SIG-ES.....	110
Figura 6 . Tela 02 . Listagem principal dos projetos cadastrados no SIG-ES.....	111
Figura 7 . Tela 03 . Informações iniciais do Projeto de Prevenção à Violência.....	112
Figura 8 . Tela 04 . Informações iniciais do Projeto de Prevenção à Violência . continuação.....	113
Figura 09 - Tela 05 . Detalhes do Gerenciamento do Projeto de Prevenção à Violência no SIG-ES.....	114
Figura 10 . Tela 06 . Detalhes do Gerenciamento do Projeto de Prevenção à Violência no SIG-ES . continuação.....	115
Figura 11 . Tela 07 . Informações iniciais do Projeto de Modernização Tecnológica.....	116
Figura 12 . Tela 08 . Informações iniciais do Projeto de Modernização Tecnológica . continuação.....	117

	es do gerenciamento do Projeto de Modernização Tecnológica . continuação.....	118
Figura 14 . Tela 10 .	Detalhes do gerenciamento do Projeto de Modernização Tecnológica . continuação.....	119
Figura 15 . Tela 11 .	Detalhes do gerenciamento do Projeto de Modernização Tecnológica . continuação.....	119
Figura 16 . Tela 12 .	Detalhes do gerenciamento do Projeto de Modernização Tecnológica . continuação.....	120
Figura 17 . Tela 13 .	Detalhes do gerenciamento do Projeto de Modernização Tecnológica . continuação.....	121
Figura 18 . Tela 14 .	Detalhes do gerenciamento do Projeto de Modernização Tecnológica . continuação.....	121
Figura 19 . Tela 15 .	Área do administrador do sistema SIG-ES.....	181
Figura 20 . Tela 16 .	Área de cadastramento de usuário do SIG-ES.....	182
Figura 21 . Tela 17 .	Área de cadastramento com perfis de acesso ao SIG- ES.....	183
Figura 22 . Tela 18 .	Cadastramento de projeto no SIG-ES.....	184
Figura 23 . Tela 19 .	<i>Links</i> para relatórios de monitoramento de projetos do SIG-ES.....	185

LISTA DE SIGLAS

AG . Alta Gerência

BANDES . Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A

BANESTES . Banco do Estado do Espírito Santo S/A

BID . Banco Interamericano de Desenvolvimento

BIRD . Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento

CIODES . Centro Integrado de Operações de Defesa Social

CST . Companhia Siderúrgica de Tubarão

CVRD . Companhia Vale do Rio Doce

DPJ . Departamento de Polícia Judiciária

EP . Escritório de Projetos

ES 2025 . Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025

FGV . Fundação Getúlio Vargas

FMI . Fundo Monetário Internacional

GECON . Gerência de Contratos

GEOR . Gestão Estratégica Orientada para Resultados

GI . Gerência Intermediária

GL . Gerência de Linhas

GTA . Gerência Técnica Administrativa

IEMA . Instituto Estadual do Meio Ambiente

IJSN . Instituto Jones dos Santos Neves

Polícias do Espírito Santo

MARE . Ministério da Administração e Reforma do Estado

MBA . *Master Business Administration*

PGE . Procuradoria Geral do Estado do Espírito Santo

PMES . Polícia Militar do Estado do Espírito Santo

PMI . *Project Management Institute*

PPI . Posto Padrão de Identificação

PRÓ-GESTÃO . Programa de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do
Espírito Santo

PSDB . Partido da Social Democracia Brasileira

PT . Partido dos Trabalhadores

PV . Partido Verde

SECONT . Secretaria de Controle e Transparência do Estado do Espírito Santo

SEDU . Secretaria de Estado da Educação

SEGEPE . Secretaria Extraordinária de Gestão de Projetos do Estado do Espírito
Santo

SEGER . Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos

SEP . Secretaria de Estado de Planejamento

SESA . Secretaria de Estado da Saúde

SESP . Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social

SETUR . Secretaria de Estado de Turismo

SIG-ES . Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Governo do Estado
do Espírito Santo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	18
1.1 JUSTIFICATIVA PARA O TEMA.....	19
1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	20
1.3 OBJETIVOS.....	22
1.3.1 Objetivo Geral.....	22
1.3.2 Objetivos Específicos.....	22
2. BUROCRACIA, GERENCIALISMO E A NOVA GESTÃO PÚBLICA.....	24
2.1 A BUROCRACIA DE MAX WEBER.....	24
2.2 AS DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA: A CRÍTICA DE MORGAN E CROZIER.....	29
2.3 A BUROCRACIA ESTATAL NO BRASIL.....	33
2.4 O GERENCIALISMO.....	37
2.4.1 As Origens.....	37
2.4.2 O Gerencialismo no Brasil.....	41
2.5 A NOVA GESTÃO PÚBLICA+.....	44
2.5.1 Gerencialismo: a evolução do formato no Brasil.....	44
2.5.2 A Nova Administração Pública+no Espírito Santo.....	54
3. A NOVA GESTÃO PÚBLICA E O ESPÍRITO SANTO.....	61
3.1 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO ES 2025.....	63
3.1.1 O Discurso.....	63
3.1.2 A construção do Plano ES 2025.....	64
3.1.3 A Visão de Futuro: premissa inicial.....	65
3.1.4 Condicionantes Nacionais e Estaduais.....	65
3.1.5 Os Cenários.....	67
3.1.6 A Visão de Futuro: consolidação.....	68
3.1.7 O Plano de Metas.....	69
3.2 AS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS 2007- 2010.....	73
3.2.1 A Visão de Futuro.....	74
3.2.2 A Estratégia de Governo 2007 . 2010.....	74
3.2.3 O Eixo Gestão Pública e Qualidade das Instituições.....	75
3.3 O PRÓ-GESTÃO.....	77

.....	78
3.3.2 A Carteira Inicial dos Projetos Prioritários.....	80
3.4 DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS À SECRETARIA DE ESTADO.....	80
3.5 O GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO PARA RESULTADOS.....	83
3.5.1 Foco em um Público Alvo.....	83
3.5.2 Orientação para Resultados	84
3.5.3 Adensamento da Visão Estratégica na GEOR.....	85
3.5.4 Intensidade, Prontidão e Proximidade Gerencial.....	85
3.5.5 Projetos Orientados para Resultados.....	87
3.5.6 Ciclo de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados.....	89
3.6 O SIG-ES.....	90
3.7 A VISÃO PMI.....	92
3.7.1 O Gerente de Projeto: Atribuições e Atividades.....	93
3.7.2 O Gerente de Projetos: Atributos e Habilidades.....	94
3.7.3 O Gerente e a Organização.....	97
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	102
4.1 ENFOQUE METODOLÓGICO.....	102
4.2 O PERCURSO METODOLÓGICO.....	103
4.3 DA OBTENÇÃO DE DADOS.....	103
4.4 DA ANÁLISE DOS DADOS	106
4.5 DAS LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	109
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	110
5.1 OS PROJETOS DA SESP NO PRÓ-GESTÃO.....	110
5.1.1 O Projeto de Prevenção à Violência.....	112
5.1.2 O Projeto de Modernização Tecnológica e da Gestão da Defesa Social.....	116
5.1.3 A Análise dos Projetos.....	122
5.2 DAS CARACTERÍSTICAS FUNCIONAIS DOS ENTREVISTADOS.....	124
5.2.1 A Função.....	125
5.2.2 O Tempo de Permanência.....	128
5.2.3 A Seleção.....	129

.....	131
5.2.5 A Qualificação.....	132
5.3 AS MUDANÇAS E OS RESULTADOS.....	136
5.4 OS AVANÇOS PROPORCIONADOS.....	139
5.5 OS PRINCIPAIS PROBLEMAS	140
5.6 AS SUGESTÕES	145
5.7 SÍNTESE ANALÍTICA.....	148
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	151
7. REFERÊNCIAS	158
8. APÊNDICES	162
APÊNDICE A . Roteiro de Entrevista do Nível Estratégico.....	163
APÊNDICE B . Roteiro de Entrevista dos Níveis Tático e Operacional.....	164
APÊNDICE C . Quadro Demonstrativo de Respostas da Categoria de Mudanças (Nível Operacional).....	165
APÊNDICE D . Quadro Demonstrativo de Respostas da Categoria de Avanços (Nível Operacional).....	166
APÊNDICE E . Quadro Demonstrativo de Respostas da Categoria de Resultados (Nível Operacional).....	167
APÊNDICE F . Quadro Demonstrativo de Respostas da Categoria de Dificuldades (Nível Operacional).....	168
APÊNDICE G . Quadro Demonstrativo de Respostas da Categoria de Sugestões (Nível Operacional).....	170
APÊNDICE H . Quadro Demonstrativo de Respostas da Categoria de Mudanças (Nível Tático).....	171
APÊNDICE I . Quadro Demonstrativo de Respostas da Categoria de Avanços (Nível Tático).....	172
APÊNDICE J . Quadro Demonstrativo de Respostas da Categoria de Resultados (Nível Tático).....	173
APÊNDICE K . Quadro Demonstrativo de Respostas da Categoria de Dificuldades (Nível Tático).....	174
APÊNDICE L . Quadro Demonstrativo de Respostas da Categoria de Sugestões (Nível Tático).....	175
APÊNDICE M . Quadro Demonstrativo de Respostas da Categoria de	

..... (Nível Estratégico).....	176
APÊNDICE N . Quadro Demonstrativo de Respostas da Categoria de Objetivos e Resultados (Nível Estratégico).....	177
APÊNDICE O . Quadro Demonstrativo de Respostas da Categoria de Dificuldades (Nível Estratégico).....	178
APÊNDICE P . Quadro Demonstrativo de Respostas da Categoria de Sugestões (Nível Estratégico).....	179
9. ANEXOS	180
ANEXO A . ÁREA DO ADMINISTRADOR DO SISTEMA SIG-ES.....	181
ANEXO B . ÁREA DE CADASTRAMENTO DE USUÁRIOS DO SISTEMA SIG-ES.....	182
ANEXO C - ÁREA DE PERFIL DE ACESSO DO USUÁRIO DO SISTEMA SIG-ES.....	183
ANEXO D - ÁREA DE CADASTRAMENTO DE PROJETOS DO SISTEMA SIG-ES.....	184
ANEXO E . LINKS PARA RELATÓRIO DE MONITORAMENTO DOS PROJETOS DO SISTEMA SIG-ES.....	185

O presente trabalho nasceu a partir de minhas inquietações diante das tentativas de vários governos de implantar novas ferramentas, novos sistemas e modelos de gestão no serviço público estadual, sempre com o mesmo argumento: melhorar a eficiência e a eficácia do setor público, uma vez que o senso comum nos indica que a máquina pública tem um custo elevado e, na maioria das vezes, não corresponde com o grau de qualidade que a população espera nas obras e prestação de serviços; que o serviço público é lento, incompetente e que a burocracia emperra tudo, só atrapalha.

Ao longo de quase vinte anos como servidor público estadual, presenciei as indas e vindas de processos de implantação de novos sistemas; tais como 5S, qualidade total e outros. Empiricamente falando e na condição de funcionário, tais sistemas foram tão rápido quanto vieram, com pouco ou nada acrescentando ao objetivo pelo qual foram adotados.

Assim, esta pesquisa nasceu com o intuito de analisar a proposta de gestão pública do governo do Estado do Espírito Santo, com a implantação do sistema de gestão denominado PRÓ-GESTÃO¹.

Como apoio teórico para o desenvolvimento da pesquisa foram estudados os conceitos de burocracia, gerencialismo e a nova gestão pública. O primeiro fundamentado em Weber (1963, 1964) com a contraposição de Morgan (2006) e Crozier (1981) para burocracia, com inserção de breve análise da burocracia estatal brasileira. Busca-se entender o gerencialismo e a Nova Gestão Pública a partir de Paula (2007) e Bresser Pereira (1996, 1998, 1999 e 1999b), principalmente; ato contínuo, busca-se a contextulização histórica no governo do Estado do Espírito Santo a partir do gerencialismo verificado nos dois períodos de governo do presidente Fernando Henrique Cardoso e dos governadores Vítor Buainain e José Inácio Ferreira.

¹ Programa de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Espírito Santo

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

política no governo do Estado do Espírito Santo, a contar de 2007, descrevendo sua concepção até a implantação do PRÓ-GESTÃO no momento atual, descrevendo a prescrição teórica presente no sistema de gestão, para fins de confronto com a realidade vivida pelo corpo de funcionários, alvo da pesquisa empírica.

Para fins deste trabalho, considera-se projeto as obras e serviços definidos como projetos estruturantes na carteira inicial do PRÓ-GESTÃO.

1.1 JUSTIFICATIVA PARA O TEMA

O Estado brasileiro, composto pela União, pelos Estados Membros e Municípios, tem sua história marcada pela contraposição de uma alta carga tributária imposta a toda sociedade para cobrir os custos de seu funcionamento e a prestação de serviços aos cidadãos muitas vezes ineficientes, ineficazes e de qualidade questionável. De fato, para o cidadão comum é difícil encontrar uma explicação que possa esclarecer o porquê de ser tão caro custear um Estado à medida que esse não funcione como se espera em termos de prestação de serviços à sociedade.

Ao longo da história do serviço público, houve tentativas pontuais nos três entes federados para buscar mudar essa situação, no sentido de dotar a máquina pública de mecanismos de gestão que resultem em eficiência e da eficácia no trato da verba pública, a fim de serem revertidas em obras e serviços que atendam de modo satisfatório às diversas demandas apresentadas pela população.

No Estado do Espírito Santo não é diferente e tais tentativas também estão em voga; entretanto, muitas dessas ações foram iniciadas e encerradas sem que se tivesse uma idéia do que, de fato, conseguiram avançar no objetivo de melhoria da gestão da máquina pública estadual e na eficiência do gasto público, bem como quais os impactos gerenciais e humanos experimentados nos processos de implantação.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

No atual governo do Estado do Espírito Santo, está em processo de implantação o sistema de gestão denominado PRÓ-GESTÃO, fundamentado nos preceitos da Nova Gestão Pública, que é um exemplo dessas iniciativas governamentais de busca por melhores padrões de eficiência, e esse, conforme dito, é o tema do presente trabalho.

A escolha do tema ~~“Nova Gestão Pública e Sistemas de Gestão”~~, com foco no PRÓ-GESTÃO no governo do Estado do Espírito Santo, tem motivações estabelecidas em fatores que torna o atraente para fins de pesquisa. Primeiramente, por ser o PRÓ-GESTÃO um sistema em implantação recente e estar em plena fase de execução, o que nos permite colher e analisar dados produzidos há pouco tempo, bastante vivos na memória do público alvo da pesquisa. Na realidade, certas etapas da execução podem ser traduzidas ainda como pertencentes ao processo de implantação.

Em segundo lugar, por ser o PRÓ-GESTÃO, levando-se em consideração as suas atualizações, um sistema ainda recente; mas em franca expansão nas esferas governamentais; a exemplo de sua utilização nos governos dos Estados de São Paulo e Minas Gerais e em estudos de implantação no município de Vila Velha, no Estado do Espírito Santo.

Em terceiro plano, por verificar-se uma oportunidade de avaliar possíveis impactos gerenciais e sócio-culturais da implantação de um sistema de gestão no ambiente administrativo público estadual, já nesse início de processo, averiguando rumos. Aproveitar essa oportunidade de geração de conhecimento pode e deve colaborar para uma reflexão crítica e até uma evolução nos processos de implantação de sistemas de gestão de um modo geral ou mesmo no aprimoramento do atual processo.

1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Conforme Paula (2007), a nova Gestão Pública tem seus primórdios nos anos pós-guerra do Reino Unido e o seu principal objetivo é buscar uma mudança na forma de administração pública que resulte em um serviço prestado mais eficiente e efetivo no que se refere ao atendimento das demandas da população e na apresentação de resultados concretos e mensuráveis. A busca é por melhoria na qualidade da utilização dos recursos e na prestação dos serviços à sociedade.

Após o seu início no Reino Unido e a realização de experiências tidas como exitosas, em países como a Austrália e a Nova Zelândia, essa concepção de gestão foi introduzida no Brasil no governo de Fernando Henrique Cardoso (1995 . 2002), pelo então ministro e principal defensor Luis Carlos Bresser Pereira.

Com o avanço e a evolução desta concepção de gestão, tornou-se cada vez mais constante a inserção no setor público de métodos e ferramentas utilizadas no setor privado, com foco no mesmo objetivo, qual seja: o aprimoramento e a melhoria da qualidade da prestação do serviço público.

Ocorre que o modelo burocrático da administração pública está consolidado segundo a concepção do tipo ideal estudado por Marx Weber (1963, 1964), sendo este baseado em princípios como hierarquia, formalidade e impessoalidade; com algumas particularidades que esse trabalho discutirá mais adiante.

Em termos de Brasil, assim como no governo do Estado do Espírito Santo, a execução das tarefas prescritas de acordo com esse modelo burocrático mistura-se às características pessoais e ao modo de agir (individual ou coletivo) dos funcionários que compõem os quadros administrativos e que fazem acontecer os resultados, fazendo com que produza situações que, em geral, não reflitam exatamente o esperado ou planejado pela administração; ou seja, as práticas diferem do ideal.

Além disso, a administração pública está submetida a uma racionalidade política, cujo processo de tomada de decisão é diferente do proposto pela concepção da nova gestão pública. Toda essa complexidade conduz à seguinte pergunta de

a implantação do PRÓ-GESTÃO na Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social do governo do Estado do Espírito Santo?

1.3 OBJETIVOS

O sistema de gestão alinhado com a nova gestão pública proposto no governo do Estado do Espírito Santo denomina-se PRÓ-GESTÃO e centra-se no gerenciamento de projetos, cuja concepção, gênese, e processo de implantação serão estudados e delineados de acordo com os objetivos a seguir descritos.

1.3.1 - OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desse trabalho é compreender o processo de implantação do sistema de gestão denominado PRÓ-GESTÃO no Governo do Estado do Espírito Santo, especificamente na Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social, confrontando o prescrito pelo sistema de gestão em implantação com o real da %execução+ das ações por parte dos funcionários da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social pertinentes aos projetos %Modernização Tecnológica e da Defesa Social+e %Prevenção à Violência+

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são os seguintes:

RÓ-GESTÃO e as etapas de sua implantação na

Secretaria em foco,

- b) Delimitar os principais problemas enfrentados no processo de implantação do sistema de gestão proposto, ilustrado pelo estudo na Secretaria de Estado da Segurança Pública em alinhamento com a nova gestão pública no governo estadual;
- c) Capturar a realidade da rotina de desenvolvimento dos projetos no processo de implantação, fruto das ações humanas e do seu contexto;
- d) Mostrar os possíveis avanços obtidos na gestão pública estadual pela implantação do novo sistema de gestão.

Parte-se de uma pesquisa qualitativa com grande escopo em análise documental e fundamentada num estudo de caso, na obtenção de dados baseados nos documentos oficiais do órgão estudado, em entrevistas semi-estruturadas com os servidores públicos envolvidos na concepção e execução dos projetos a serem estudados e na observação direta das reuniões de avaliação que são realizadas entre a Secretaria Extraordinária de Gestão de Projetos e a Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social. A análise dos dados coletados fundamenta-se na análise de conteúdo (Bardin, 2004), com categorias a serem criadas *a priori*.

Estabelecido o problema, definido os objetivos a serem alcançados e brevemente delineado o caminho metodológico que será trilhado, seguimos no intuito de fundamentar teoricamente o trabalho; começando pela burocracia weberiana, passando pelo *gerencialismo*, até chegar aos preceitos da *nova gestão pública*, objetos do capítulo a seguir.

2.1 A BUROCRACIA DE MAX WEBER

Para alcançar os objetivos do presente trabalho, necessário se faz estabelecer o conceito que fundamenta a constituição das estruturas administrativas do serviço público estadual; qual seja: a burocracia. Nesse item, busca-se contextualizar o princípio teórico que fundamenta o constructo da formatação da burocracia existente na administração pública, fundamentado em Weber (1963; 1964).

Segundo Weber (1963), a tendência burocrática foi principalmente influenciada pelas necessidades oriundas da criação de exércitos permanentes, determinada pela política de poder e pelo desenvolvimento das finanças públicas ligadas ao estabelecimento militar. Para o autor, [o] no Estado moderno, a crescente exigência à administração baseia-se na crescente complexidade da civilização e no impulso no sentido da burocratização+(WEBER, 1963, p. 247).

Essa descrição de Weber (1963) propõe que a complexidade das estruturas do Estado crescem de acordo com o desenvolvimento da complexidade da própria sociedade, que necessita cada vez mais da ampliação da atenção e dos serviços prestados pelo Estado, exigindo a ordenação, a normatização, a coordenação e o estabelecimento de rotinas e modos de funcionamento de tais estruturas complexas para fazer frente às demandas cada vez mais frequentes e ampliadas.

Para a análise de uma organização burocrática, Weber (1964) propôs, na teoria da ação social, os estudos sobre as formas de dominação e a burocracia moderna.

Segundo o autor,

[o] deve-se entender por dominação a probabilidade de encontrar obediência dentro de um grupo determinado para determinados ordenamentos, que pode residir nos mais diversos motivos de submissão; desde o hábito inconsciente até os que são considerados puramente racionais; um mínimo de vontade de obedecer, ou seja, de interesse

Todas as formas de dominação despertam e fomentam a crença em sua legitimidade e a legitimidade de uma dominação deve ser considerada uma probabilidade de ser tratada praticamente como tal e mantida em uma proporção importante.

Um ponto importante da dominação reside na obediência, que, segundo Weber (1964, p. 172 tradução nossa), significa [o] que a ação de obedecer transcorre como se o conteúdo de um ordenamento se convertesse, por si mesmo, na máxima da conduta de quem obedece.

Weber (1964) define três tipos de dominação, a saber:

1. De caráter racional-legal: que reside na crença da razão e da legalidade dos ordenamentos instituídos e no direito de mandar daqueles que são chamados para exercer autoridade; a autoridade legal
2. De caráter tradicional: que reside na crença cotidiana e rotineira na santidade das tradições desde tempos anteriores e na legitimidade daqueles encarregados de exercer a autoridade outorgada tradicionalmente; a autoridade tradicional;
3. De caráter carismático: que reside na crença incomum a uma santidade, heroísmo ou vida exemplar de uma pessoa, nas ordens ou orientações dela emanadas; a autoridade carismática.

Assevera Weber (1964) que, no caso da autoridade legal, obedecem-se aos ordenamentos impessoais e legalmente constituídos e às pessoas pelo mesmo ordenamento designadas, de acordo com a legalidade formal que dispõe as suas respectivas áreas de competência.

A dominação legal reside na validade das seguintes idéias, que se entrelaçam entre si:

[o] 1) Que todo direito, pacto ou outorga, pode ser instituído de modo racional, com a pretensão de ser respeitado, ao menos, pelos membros da organização ou sociedade e também regularmente por aquelas pessoas que, dentro do âmbito de poder da organização realizem interações sociais

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

sociais declaradas importantes pela organização ou sociedade. O direito, segundo sua essência, é um cosmos de regras abstratas, em geral instituídas intencionalmente; que implica na aplicação destas regras ao caso concreto e que a administração supõe um cuidado racional dos interesses previstos nos ordenamentos da organização ou sociedade, dentro dos limites das normas jurídicas; 3) Que a autoridade legal, o mandatário, obedece por sua vez o ordenamento impessoal pelo qual orienta suas posições; 4) Que o que obedece só o faz enquanto membro da organização ou sociedade e só obedece ao direito, ao ordenamento. (WEBER, 1964, p. 173/175, tradução nossa)

Weber (1964) continua na classificação das categorias fundamentais da dominação legal, que as definiu como: um exercício continuado, sujeito à lei, dentro de uma competência e essa competência, por sua vez, significa:

- a) Um lugar de deveres e serviços objetivamente limitados em virtude da distribuição de funções;
- b) A atribuição dos poderes necessários para realização das funções;
- c) A fixação estrita dos meios coercitivos eventualmente admissíveis e os pressupostos de sua aplicação.

Essa classificação significa, de fato, o princípio da hierarquia administrativa, ou seja, a ordenação de autoridades fixas com faculdades de regulação e inspeção.

A composição dessa hierarquia administrativa se faz através de preenchimento de cargos, dentro de um quadro administrativo e [] normalmente somente participa do quadro administrativo de uma organização aquele qualificado profissionalmente para tal, mediante provas realizadas com êxito, de modo que somente aqueles que possuem essas condições podem ser empregados como funcionário. (WEBER, 1964, p. 175).

Alerta Weber (1964) que há um princípio de separação plena entre os componentes do quadro administrativo e o que chama de meios de produção, ou seja, os funcionários e trabalhadores a serviço de uma administração não são proprietários dos meios materiais de administração e produção.

De fato, no caso mais racional, afirma Weber (1964) não existir nem mesmo a apropriação dos cargos por quem os exerce, isto é, ter o direito ao exercício de uma

significa que a pessoa individual se confunda com o mesmo, mas o exercício deve se ater a um caráter puramente objetivo, sujeito às normas que regem o exercício de sua função.

Assim, o princípio administrativo deve ater-se a uma rotina administrativa,

[...] onde os atos emanados deste exercício se fixam através do prescrito e que as propostas, ordenanças, decisões e disposições se fixem por escrito. O meio mais puro de dominação legal é aquele que se exerce por meio de um quadro administrativo burocrático. (WEBER, 1964, p. 175, tradução nossa)

Entretanto, as faculdades de ordenação do quadro administrativo são também suas competências legais e a sua totalidade se compõe, no tipo mais puro, conforme Weber (1964, p. 176), de funcionários que são:

[õ] pessoalmente livres, ligados somente aos deveres objetivos de seu cargo; escalonados em rigorosa hierarquia administrativa; com competências fixadas também de forma rigorosa; nomeados segundo uma qualificação profissional e, no caso mais racional, por meio de provas ou processo seletivo; com salários fixos e direitos relativos (pensão, aposentadoria, etc.); com o exercício do cargo como sua única profissão; com perspectiva de carreira . ascensão por anos de exercício ou serviços prestados; trabalhando com completa separação dos meios administrativos e sem apropriação do cargo; e são submetidos ao rigor disciplinar e vigilância administrativa. (WEBER, 1964, p. 176, tradução nossa)

Afirma Weber (1964) que o grau de qualificação profissional dos funcionários deve estar em constante crescimento e que aqueles que não necessitam de qualificação para o exercício do cargo (os eletivos, por exemplo) são funcionários somente no sentido formal, mas não no sentido material.

Prossegue o autor, definindo que:

[...] A administração burocrática pura, ou seja, a administração burocrático-monocrática, atendida aos pressupostos, é a forma mais racional de se exercer uma dominação, no sentido de: precisão, continuidade, disciplina, rigor, confiança, previsibilidade tanto para o mandatário quanto aos beneficiários; intensidade e extensão dos serviços prestados; aplicabilidade universal de todas as tarefas previstas e susceptibilidade técnica perfeita para alcançar resultados em ótimo grau. (WEBER, 1964, p. 178, tradução nossa)

A administração burocrática significa uma dominação pelo saber e isto, segundo Weber (1964) representa seu caráter fundamental e específico e, socialmente, em geral, também significa:

sal de recrutamento dos mais qualificados
profissionalmente,

2. O interesse de uma formação profissional que tenha durado o maior tempo possível, às vezes, até o final da carreira;
3. O domínio de uma impessoalidade formal, ou seja, sem ódio e sem paixão, sem amor e sem entusiasmo, submetido somente à pressão do dever restrito, sem aceitação de pessoas, sendo formalmente igual com todos, assim deve ser o funcionário no exercício de seu ofício.

Por fim, Weber (1964) destaca que o espírito da burocracia racional, falado em termos gerais é constituído do seguinte:

1. Formalismo, exigido diante de todos para garantir a igualdade de oportunidades, pois de outra forma a consequência seria a arbitrariedade nas decisões;
2. Inclinação dos burocratas de levar a cabo suas tarefas administrativas de acordo com critérios utilitários-materiais a serviço dos beneficiários.

Dessa feita, Weber (1963) indica que a burocracia moderna funcionaria da seguinte forma específica: rege o princípio de áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas de acordo com regulamentos, ou seja, por leis ou normas administrativas e

[õ] as atividades regulares necessárias aos objetivos da estrutura governada burocraticamente são distribuídas de forma fixa como deveres oficiais;

[õ] a autoridade de dar as ordens necessárias à execução desses deveres oficiais se distribui de forma estável, sendo rigorosamente delimitada pelas normas relacionadas com os meios de coerção, físicos, sacerdotais ou outros, que possam ser colocados à disposição dos funcionários ou autoridades. (WEBER, 1963, p. 229)

Essa teoria aduz que os princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridade significam um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores e a administração de um cargo moderno se baseia em documentos escritos (as arquivos). O quadro de funcionários que ocupe ativamente um cargo público, juntamente com seus arquivos de documentos e expedientes, constitui uma repartição.

elo menos toda a administração especializada . que é caracteristicamente moderna . pressupõe um treinamento especializado e completo e o desempenho do cargo %õ] segue regras gerais, mais ou menos estáveis, mais ou menos exaustivas, e que podem ser aprendidas. [õ] o conhecimento dessas regras representa um aprendizado técnico especial, a que se submetem esses funcionários. (WEBER, 1963, p. 231)

A razão decisiva para o progresso da organização burocrática, sob esta ótica, foi sempre a superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma de organização. O mecanismo burocrático plenamente desenvolvido comparar-se-ia às outras organizações exatamente da mesma forma pela qual a máquina se compara aos modos não-mecânicos de produção e o cumprimento %objetivo+ das tarefas significaria, primordialmente, um cumprimento de tarefas segundo *regras calculáveis* e %sem relação com pessoas+.

2.2 AS DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA: A CRÍTICA DE MORGAN E CROZIER

Morgan (2006, p. 26) definiu a teoria weberiana como a mais importante contribuição para uma organização que chamou de %mecanicista+, na qual Weber

[...] observou os paralelos entre a mecanização da indústria e a proliferação de formas burocráticas de organização. Conclui que as formas burocráticas rotinizam os processos de administração exatamente como a máquina rotiniza a produção. No seu trabalho, descobriu que a primeira definição compreensiva de burocracia caracteriza-a como uma forma de organização que enfatiza a precisão, a rapidez, a clareza, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência, atingida através da criação de uma divisão de tarefas fixas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamentos.

Nessa comparação, as organizações seriam projetadas para funcionarem com a exatidão de uma máquina, sendo esse o pensamento central da teoria de administração clássica e, nesse sentido, Morgan (2006, p 32) afirma que %a.] toda crença básica da teoria de administração clássica e a sua aplicação moderna é sugerir que as organizações podem ou devem ser sistemas racionais que operam de maneira tão eficiente quanto possível.+

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

No entanto, não se deve considerar um importante ingrediente no complexo funcionamento de uma organização burocrática: a vontade humana. Nesse intuito, Morgan (2006) prossegue, afirmando que

[...] ao considerar a organização como um processo racional e técnico, a imagem mecanicista tende não só a subvalorizar os aspectos humanos da organização, como também a ver superficialmente o fato de que as tarefas enfrentadas pelas organizações são, muito frequentemente, mais complexas, imprevisíveis e difíceis do que aquelas que podem ser desempenhadas pela maioria das máquinas. (MORGAN, 2006, p. 36)

[...] enfoques mecanicistas de organização quase sempre têm severas limitações. Em particular elas podem ser: (a) criar formas organizacionais que tenham grande dificuldade em se adaptar a circunstâncias de mudança; (b) desembocar um tipo de burocracia sem significado e indesejável [...] (d) ter um efeito desumanizante sobre os empregados, especialmente sobre aqueles posicionados em níveis mais baixos da hierarquia organizacional. (MORGAN, 2006, p. 38)

No mesmo sentido, seguiu Crozier (1981) afirmando que a teoria burocrática exposta por Weber oferece uma visão bastante rica do desenvolvimento da burocratização, mas, quando afirma a superioridade das organizações racionais modernas que correspondem ao seu tipo ideal, questiona se o sucesso dessas organizações não seria devido justamente à existência de seus aspectos negativos, uma vez que reduzem seus membros a uma situação de padronização.

Crozier (1981) desenvolve seu raciocínio propondo haver uma ambigüidade no pensamento weberiano, afirmando que

[...] entre os contemporâneos e os sucessores de Weber acusam-se as contradições e se generaliza a inquietude. Toda a literatura pós-weberiana sobre a burocracia está realmente marcada por uma ambigüidade fundamental. De um lado, a maior parte dos autores pensa que o desenvolvimento das organizações burocráticas corresponde ao advento do mundo moderno da racionalização e que, por esse motivo, é intrinsecamente superior a todas as demais formas possíveis de organização, enquanto do outro, muitos autores, e freqüentemente os mesmos, consideram as organizações como se fossem Leviatãs através dos quais está se preparando a escravidão da raça humana. (CROZIER, 1981, p. 258)

Crozier (1981) assevera que o pensamento de Max Weber sobre a burocracia correspondia, no fundo, às ilusões racionalistas da primeira época da organização científica do trabalho.

respondente ao tipo ideal não é perfeitamente eficiente

[...] quando se reconhece que as atividades humanas dependem também dos sentimentos engendrados nos indivíduos por sua pertinência a um grupo ou por suas relações interpessoais, deve também reconhecer-se que os pedidos racionais feitos ao indivíduo não são suficientes para determinar resultados constantes e previsíveis, e que a eficácia de uma organização não pode ser resumida à combinação formada pela perícia, impessoalidade e hierarquia do tipo ideal. Se, por outra parte, o líder mais eficiente for um líder permissivo, não será a organização mais racional, no sentido weberiano, a que obterá os melhores resultados, senão a organização mais dinâmica, quer dizer, aquela na qual os subordinados sejam mais induzidos a participar nas decisões que eles terão de cumprir. (CROZIER, 1981, p. 258)

Essa análise de Crozier se baseia no seguinte postulado implícito: a rigidez de comportamento, as dificuldades de adaptação e os conflitos com o público reforçam a necessidade de controle e regulamentação, embora as consequências inesperadas e disfuncionais da forma de ação burocrática tendam finalmente a reforçar sua influência, surgindo, assim, o que o autor chama de disfunção; sendo esse fato aquilo que aparece como a resistência do fator humano a um comportamento que se procura obter mecanicamente.

Assim, o modelo subjacente que caracteriza os sistemas burocráticos de organização é o que determina a permanência de determinados círculos viciosos, que poderiam ser resumidos da seguinte forma: a rigidez com a qual são definidos o conteúdo das tarefas e as relações entre essas tarefas e a rede de relações humanas necessária para o seu cumprimento torna difíceis as comunicações entre os grupos e com o meio ambiente; as dificuldades resultantes, em lugar de impor uma mudança radical do modelo, são utilizadas pelos indivíduos e pelos grupos para melhorar suas posições na luta pelo poder no seio da organização, e esses comportamentos suscitam novas pressões em favor da impessoalidade e da centralização, já que, dentro desse sistema, a impessoalidade e a centralização oferecem a única solução possível para acabar com os privilégios abusivos, adquiridos pelos indivíduos e pelos grupos.

Outro componente importante da crítica de Crozier diz respeito à rigidez proposta pela burocracia tipo ideal descrita por Weber ao afirmar que

[...] Um sistema de organização cuja característica principal é a rigidez, não pode, naturalmente, adaptar-se facilmente à mudança, e propenderá a

Qualquer transformação. Por conseguinte, a mudança no seio das organizações modernas é permanente. Ela afeta à prestação dos serviços, aos clientes ou ao público que os recebe, às técnicas utilizadas, e até mesmo às atitudes e capacidades do pessoal empregado. Se os agentes da organização, cômicos de sua necessidade em virtude de sua experiência direta, têm a possibilidade de introduzir as inovações necessárias, ou de conseguir facilmente das autoridades hierárquicas competentes que providenciem sua introdução, às transformações necessárias poderão ser graduais e constantes. Porém, como já tivemos ocasião de salientar, as organizações burocráticas não deixam que tais iniciativas sejam tomadas pelos escalões inferiores, e adotam medidas para afastar os centros de decisão dos contatos difíceis com os problemas concretos. As decisões sobre as mínimas mudanças são tomadas geralmente na cúpula da organização. Essa concentração e o isolamento das diversas categorias que as acompanha, tornam absolutamente impossível conceber uma política de mudança gradual e permanente. (CROZIER, 1981, p. 283)

Conseqüentemente, um sistema de organização burocrático somente cede à mudança quando já tem engendrado disfunções realmente graves, contra as quais lhe é impossível defender-se; disfunções estas originadas, como já visto, pela relação existente entre a determinação das tarefas e das relações humanas subjacentes à sua realização.

A lógica de análise de Crozier (1981) sugere que, dentro de um sistema burocrático, a mudança deve operar-se de cima para baixo e deve ser universal, isto é, deve afetar o conjunto da organização em bloco. A mudança não pode processar-se gradualmente e sob a forma de peças ou fragmentos. Para efetuar-la, deverá esperar-se que uma disfunção chegue a um extremo de gravidade capaz de ameaçar a própria sobrevivência da organização, e as decisões tomadas serão, então, aplicadas ao conjunto da organização, incluindo até mesmo os setores que não foram seriamente afetados pela disfunção.

Diante desse quadro, em que o tipo ideal de burocracia descrita por Weber (1964) tem conotações mecanicistas, conforme descrito por Morgan (2006), que alertou para a importância da composição do fator humano nas organizações como componente de sucesso na realização de suas tarefas, Crozier (1981, p. 303) sentencia que o mundo dos burocratas [p.] é um mundo de lutas mesquinhas pelo prestígio, de pequenas disputas difíceis de resolver, dentro de uma perpétua guerra de posições. Assim, há, de fato, um longo caminho a ser percorrido, no sentido de se buscar o fator de equilíbrio entre a organização burocrática moderna e seus

leber e a necessária observação da influência das relações humanas, tanto em seus aspectos positivos (valorização, reconhecimento e participação) quanto negativos (vaidades, traições e disputas de poder).

2.3 A BUROCRACIA ESTATAL NO BRASIL

Silva Neto (2008) descreve que, no período colonial, o Estado brasileiro se caracterizava como uma unidade política centralizada na figura do rei e de seus conselheiros. O aparelho administrativo não seguia normas gerais, hierarquias e definições de competências, pois a legislação da colônia era constituída por determinações particulares e de ocasião que não obedeciam a um plano conjunto, funcionando de modo casuístico e, em geral, no atendimento de interesses de cunho particular da classe dominante que conduzia a nação.

Conforme assevera Silva Neto (2008), no Brasil Colônia, a rede fiscal, por exemplo, se confundia com a apropriação de rendas, monopólios e concessões. Além disso, os cargos públicos não eram profissionalizados: as posições pertenciam aos nobres ou eram adquiridas pela burguesia enriquecida, em geral, os grandes proprietários de terra.

Silva Neto (2008) prossegue descrevendo que as esferas política e econômica se confundiam, transformando a busca do poder político na posse de um patrimônio de grande valor ou no controle direto de uma fonte substancial de riqueza, sendo assim consolidado a um sistema patrimonialista que converteu as posições governamentais em uma forma de mobilidade social e ocupacional, tornando a organização governamental muito mais um bem a ser explorado como origem de riqueza, poder e influência do que uma estrutura funcional a serviço do interesse público e da satisfação das necessidades da grande maioria da população.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

esquema vertical da administração pública colonial, na ordem descendente. O rei, o governador geral (vice-rei), os capitães (capitanias) e as autoridades municipais.

Prossegue o autor delineando características do esquema traçado que expõe um modo de funcionamento da seguinte envergadura:

Enfoca o rei seu gabinete de muitos auxiliares, casas, conselhos e mesas. O Governador-Geral, chefe político e militar, está flanqueado do ouvidor geral e do provedor-mor, que cuidam da justiça e da fazenda, os capitães-gerais e governadores e os capitães-mores das capitanias se embaraçam de uma pequena corte, frequentemente dissolvida nas juntas, os municípios, com seus vereadores e juizes, perdem-se no exercício de atribuições mal delimitadas. A dispersão em todos os graus se agrava com o vínculo frouxamente hierárquico: todos se dirigem ao rei e ao seu círculo de dependentes, atropelando os graus intermediários de comando+ (FARAORO, 2008, p. 204).

Asservera, por fim, que [a] simplicidade da linha engana e dissimula a complexa, confusa e tumultuária realidade+ (FAORO, 2008, p. 204).

Paula (2007) afirma que, no Brasil, devido à tradição patrimonialista, os empregos e benefícios que se auferiam do Estado costumavam estar ligados aos interesses pessoais e não aos interesses públicos. Paula (2007) descreve que esse personalismo do funcionalismo público brasileiro relaciona-se com a ética de fundo emotivo que permeia a nossa cultura: o homem cordial+ é avesso à impessoalidade e ao formalismo e, conseqüentemente, à burocracia.

Essas características não impediram as primeiras tentativas de profissionalização do serviço público, que tem sua origem no governo de Vargas. Em 1933 foi criado o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), que se transformou no símbolo da busca de um Estado moderno e de uma burocracia pública profissionalizada. Do ponto de vista prático, o DASP foi responsável pela organização do Estado quanto ao planejamento, ao orçamento e à administração de pessoal. (HOLANDA, 1996 *apud* PAULA, 2007, p. 106)

A República Populista desse período se caracteriza por uma coexistência entre traços da cultura política patrimonial e bolsões de eficiência administrativa. Assim, a reforma do Estado

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

...tada pelas forças políticas que sustentavam o governo e o acomodar o sistema de mérito e o emprego público como favor político. Já a reforma realizada durante o regime militar (1964-85) foi mais efetiva, pois sua coligação de forças não teve que levar em conta as mesmas exigências de conciliação política do período anterior. Desta forma, foi possível melhorar a máquina administrativa através de técnicas de racionalização do Estado e de métodos de profissionalização dos administradores. (PAULA, 2007, p. 107)

Segundo Paula (2007), os tecnocratas se utilizavam de meios para comprar e incorporar os esforços de participação política, estabelecendo vínculos com as lideranças políticas emergentes e cooptando-as por meio da concessão de cargos públicos, sendo a máquina pública loteada e dominada em feudos de poder, que continuavam a funcionar objetivamente com a utilização da estrutura burocrática do serviço público para atendimento de interesses meramente de natureza particular, quer por motivos econômicos, quer por motivos políticos.

Já de acordo com Bresser-Pereira (1996b), a história brasileira pode ser analisada sob o ponto de vista de coalizões políticas ou alianças de classe, apresentando-se dentro das seguintes fases:

- a) Até 1930: domínio do pacto político oligárquico que sustentou o modelo de desenvolvimento primário-exportador;
- b) Entre 1930 e 1964: o pacto populista ou nacional-desenvolvimentista agrega a burguesia industrial, a classe média burocrática e os setores da velha hierarquia em torno da industrialização substituidora de importações;
- c) O regime de 1964: representa um pacto burocrático-capitalista formado pela burguesia, os militares e os servidores públicos;
- d) Em 1977: se estabelece o pacto democrático-populista, ou seja, a burguesia começou a quebrar seus vínculos com o regime militar, aliando-se com a classe média e os trabalhadores.

Em síntese, a história da administração pública brasileira foi marcada pelo autoritarismo e por três tipos de patrimonialismo: o tradicional, o burocrático e o político; todos eles associados ao que Vasconcellos (1995) definiu como a figura da prática do **Coronelismo Brasileiro**, em que o exercício da função pública se confunde com interesses da esfera privada dos servidores públicos, que, mesmo sendo os funcionários componentes de uma estrutura burocrática modelada,

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

por Weber, o seu funcionamento, de fato, distancia-se desse ideal, tornando a máquina pública lenta, pesada, cara e, por fim, completamente distante do objetivo pelo qual foi criada.

Bresser Pereira (1996) afirma que o patrimonialismo (contra o qual a administração pública burocrática se instalara), embora em processo de transformação, mantinha ainda sua própria força no quadro político brasileiro e [a expressão local do patrimonialismo . o coronelismo . dava lugar ao clientelismo e ao fisiologismo, e continuava a permear a administração do Estado brasileiro. (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 271)

De fato, a administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. O nepotismo e o empreguismo, se não a corrupção, eram a norma.

Nos anos de governo do Regime Militar, o Estado continuou como principal promotor do desenvolvimento, mas, após a euforia do milagre econômico, tornou-se mais intenso o questionamento da eficiência do planejamento estatal e da atuação da burocracia pública. Com o crescente endividamento externo dos países latino-americanos e a recessão econômica dos anos 1980, a questão da reforma do Estado passou a fazer parte da agenda política.

Segundo Bresser Pereira (1996), as experiências de países como o Reino Unido e os Estados Unidos, nos anos 1980, tornaram as reformas orientadas para o mercado e a nova administração pública uma referência para outros países, dentre estes, os da América Latina, uma vez que, até o final da década de 1970, prevaleceu o paradigma do público como estatal: o Estado se consolidou como o grande sujeito das questões públicas e estabeleceu sua gestão como uma responsabilidade exclusiva da burocracia estatal. Nesse contexto, os estilos burocráticos bem como a ênfase nos meios e técnicas administrativas foram o parâmetro para a reforma e a gestão pública. Talvez, a referência para outros países possa ser, na verdade, uma imposição.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

questões administrativas como o redesenho organizacional do aparelho de Estado, a reestruturação das carreiras no setor público, a profissionalização dos servidores, o desenvolvimento de técnicas adequadas de planeamento e a gestão orçamentária e estratégica.

Nessa linha de ação, surgem as propostas da vertente gerencial, que foram concebidas e implementadas durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (1994-2002), com a participação ativa do ex-ministro da Administração e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser-Pereira. A vertente tornou-se dominante quando a aliança social-liberal alcançou o poder e implementou a administração pública gerencial, conforme adiante descrito.

2.4 O GERENCIALISMO.

2.4.1 As Origens

Durante boa parte do século XX, os autores clássicos apontaram a organização burocrática como garantia de um bom funcionamento dos negócios e serviços. As características da organização burocrática foram analisadas por Weber (1964) em *Economia e sociedade* e sustentam um tipo ideal de organização que obtém a obediência dos funcionários através de regras e da centralização da autoridade na cúpula hierárquica.

No começo do século XX, o modelo burocrático de organização foi sustentado pelas recomendações e princípios de Frederick Taylor e Henry Fayol, que contribuíram para o processo de divisão e racionalização do trabalho nas fábricas e escritórios. Taylor e Fayol são, respectivamente, representantes da escola de administração científica e da escola clássica de administração, cujas idéias foram também aperfeiçoadas pelo modo de produção fordista.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

mesmo com o advento de novas Escolas, os princípios de Taylor e Fayol continuaram orientando o pensamento administrativo. Além disso, seus princípios moldaram as organizações do nosso tempo: as complexas corporações divididas em departamentos de acordo com as funções básicas da administração e organizadas em formato piramidal, em níveis hierárquicos e outras características tipicamente burocráticas.

A combinação pragmática entre planejamento, descentralização e empoderamento tornou-se um dos fundamentos da crítica às organizações burocráticas, da qual Peter Drucker foi um dos pioneiros.

A partir dos anos 1970, a reestruturação produtiva, a globalização e o avanço japonês no mercado internacional tornaram a crítica mais intensa. Drucker e os novos gurus da administração começaram a argumentar que a burocracia estaria dando lugar a uma organização pós-burocrática, baseada na flexibilidade e na participação (PAULA, 2007, p. 56).

Paula (2007, p. 56) descreve que, imbricado com essa crítica, o movimento gerencialista ganhou terreno e

[...] passou a recomendar a substituição do sistema burocrático pelo gerencial, que se baseia nas seguintes crenças: a) O progresso social ocorre pelos contínuos aumentos na produtividade econômica; b) A produtividade aumenta principalmente através da aplicação de tecnologias cada vez mais sofisticadas de organização e informação; c) A aplicação das tecnologias se realiza por meio de uma força de trabalho disciplinada segundo o ideal da produtividade; e d) O *management* desempenha um papel crucial no planejamento e na implementação das melhorias necessárias à produtividade [...];

Dessa feita,

[...] a cultura do *management* migrou para outros domínios da vida social como as artes, a ciência, a tecnologia e o governo. Por outro lado, uma vez que há uma estreita relação entre os valores e ações de cunho gerencialista e a reestruturação produtiva pós-fordista, o gerencialismo passou a representar as necessidades das empresas e governos contemporâneos. (PAULA, 2007, p. 57/58)

Segundo Jekins (1999), a Nova Zelândia também empreendeu reformas econômicas e do aparelho estatal similares às realizadas no Reino Unido e na Austrália, que

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

pelo inchaço da máquina estatal, pelo aumento progressivo dos gastos públicos e pela alegação de melhoria do desempenho e eficiência do setor público.

Tais reformas tinham como objetivo melhorar o desempenho e aumentar a *accountability* do setor público neozelandês em todos os aspectos e, acima de tudo, procuravam:

[õ] melhorar a relação custo / eficiência na produção de bens e serviços pelo setor público; melhorar a qualidade desses bens e serviços; tornar a atuação do setor público como provedor de bens e serviços mais sensível às necessidades dos consumidores; dar aos representantes eleitos maior controle sobre a utilização do dinheiro dos contribuintes; aumentar a transparência do setor público; restringir os gastos públicos em geral, dentro dos limites de uma administração fiscal responsável. (JEKINS, 1999, p.217)

A partir desses objetivos, vários princípios-chave foram estabelecidos com o fito de sustentar as reformas implementadas no setor público da Nova Zelândia, dentre as quais se destacam:

[õ] Objetivos claros: os administradores não devem encontrar uma infinidade de objetivos conflitantes ou administrar organizações sem nenhum senso de sua missão.

[Á] Pressuposto do setor privado: o setor privado mostrou-se, em geral, mais eficiente na produção de bens e serviços do que o Estado. Conseqüentemente, essas atividades só devem ser executadas pelo Estado quando existir uma razão convincente para isso. (JEKINS, 1999, Pág. 218, grifo nosso).

Os casos da Austrália e da Nova Zelândia demonstram como a proposta britânica se transformou em um referencial para as reformas realizadas a partir da década de 1980, elevando a experiência britânica ao grau de modelo de reforma e gestão. Essa foi a gênese para nova administração pública.

Nos anos 1990, o movimento gerencialista e a cultura do *management* foram transportados do setor privado para o setor público, engendrando o movimento *reinventing the government*.

Segundo Paula (2007, p. 60), a tendência *de absorção das idéias do setor privado pela gestão pública [...] ganhou um novo status com o trabalho dos consultores David Osborne e Ted Gaebler.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

o *Reinventando o governo*, examina experiências consideradas inovadoras e identifica as seguintes características: a promoção da competição entre os que prestam serviços públicos; a transferência do controle das atividades públicas para a comunidade, a orientação para objetivos e a focalização nos resultados. Reforçam os autores que, nessas experiências, os atores se valem de ferramentas utilizadas no setor privado, como a administração da qualidade total e reestruturação organizacional.

Dos dez princípios elencados por Osborne e Gaebler (1995) que levariam a uma *reinvenção do governo*, destacam-se os seguintes:

- a) Governo orientado por missões, transformando órgãos burocratizados em órgãos dinâmicos e eficientes, que sabem aonde querem chegar e como fazê-lo;
- b) Governo de resultados; financiando resultados, não recursos . uma constante avaliação de resultados e desempenhos facilita a distinção entre o sucesso e o fracasso, além de possibilitar a recompensa dos bons resultados e a correção dos problemas;
- c) Governo e seus clientes, atendendo às necessidades dos clientes e não da burocracia . os cidadãos estão cansados da burocracia e querem ser mais valorizados.

Paula (2007, p. 64) argumenta que os princípios de Osborne e Gaebler colaboraram para reconstrução do discurso neoconservador e estabelecer o argumento central da nova administração pública: a suposição de que as técnicas administrativas criadas no setor privado são eficientes e, portanto, adequadas para ordenar a gestão pública.

Para a autora, o movimento *Reinventando o governo* está relacionado com a emergência do *management*, que é composta da seguinte forma: as escolas de administração, as empresas de consultoria, os *gurus* empresariais e a mídia de negócios.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ndústria do *management* consolidou o movimento gerencialista por meio de um discurso de crítica das organizações burocráticas, a valorização da cultura do *management* e a conversão de técnicas e práticas administrativas em *modismos gerenciais*.

Quando se analisa comparativamente tais princípios com os do modelo britânico de gestão pública, percebe-se que o foco se mantém na reprodução de técnicas administrativas do setor privado no setor público e na questão da eficiência.

2.4.2 O Gerencialismo no Brasil

Bresser Pereira (1996b) observa que a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira, aconteceu no final dos anos 60, com o Decreto-Lei 200, de 1967, sob o comando de Amaral Peixoto e a inspiração de Hélio Beltrão, que iria ser o pioneiro das novas idéias no Brasil. Beltrão participou da reforma administrativa de 1967 e depois, como ministro da Desburocratização, entre 1979 e 1983, transformou-se em um arauto das novas idéias.

Bresser Pereira afirmou que

[...] a reforma iniciada pelo Decreto-Lei 200 foi uma tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Toda a ênfase foi dada à descentralização mediante a autonomia da administração indireta, com base no pressuposto da rigidez da administração direta e da maior eficiência da administração descentralizada. (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 273)

A partir de 1995, com o governo Fernando Henrique, surge uma nova oportunidade para a reforma do Estado em geral e, em particular, do aparelho do Estado e do seu pessoal. Esta reforma tinha como objetivos

[...] a curto prazo, facilitar o ajuste fiscal, particularmente nos Estados e municípios, onde existe um claro problema de excesso de quadros; a médio prazo, tornar mais eficiente e moderna a administração pública, voltando-a para o atendimento dos cidadãos (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 282).

Esta proposta de reforma do aparelho do Estado consubstanciou-se no Plano Diretor da Reforma do Estado, preparado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, aprovado em setembro de 1995 pela Câmara da Reforma do Estado. Enquanto isto, em julho de 1995, o governo enviou sua proposta de emenda constitucional, que em outubro desse mesmo ano foi aprovada na Comissão de Justiça com pequenas modificações (BRESSER PEREIRA, 1996b, p. 293).

Analisando a questão, Bresser Pereira (1996) identificou que as idéias relativas à redução dos custos da administração federal, ao fortalecimento do núcleo estratégico, à implantação de agências executivas e das organizações sociais, caminhavam, tanto no nível federal quanto no nível dos Estados e Municípios, onde a explosão dos custos com pessoal pressionava por reforma; sendo que, em meados da década de noventa, foi realizada uma tentativa de reconstrução da estrutura administrativa do serviço público brasileiro, que buscava alterar o modelo de gestão pública, de burocrática para gerencial, com a introdução de novos paradigmas para o funcionalismo público.

Bresser Pereira (1996b) enfatizou a necessidade da reconfiguração do modelo burocrático para o gerencial, uma vez que o pressuposto de eficiência daquele não demonstrou ser real, pois no momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público; de fato, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos

Nessa definição, estabelece que a lógica da burocracia nas instituições públicas brasileiras é sempre referida como exemplo de ineficiência e desperdício. Contudo, as tentativas de mudança ocorreram ao longo dos governos, mas pouco avançou no que diz respeito ao nível de excelência para os serviços prestados pelo Estado.

Castor e José (1998) descrevem que as propostas de reforma tiveram resistência dentro do serviço público no Brasil, pois esse situa-se entre duas forças opostas,

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

... burocracia ritualista, formalista, centralizadora, ineficaz e imensa as tentativas periódicas de modernização de aparelho do Estado, aliada a interesses econômicos mais retrógrados e conservadores, mas politicamente influentes; de outro, as correntes ditas %modernizantes+ da burocracia, com seus próprios aliados políticos e empresariais.

Asseveram Castor e José (1998) que houve uma polarização entre aqueles que desejavam a manutenção dos *status quo*, com a perpetuação do controle e privilégios advindos do modelo burocrático e as forças ditas modernizantes, que representavam a emergência de um novo Brasil urbano, industrializado e aberto ao exterior, que exigia novas missões para o Estado, especialmente na área de ampliação da infra-estrutura econômica e social.

Mas diante da impossibilidade da completa reforma do aparelho estatal, os governantes

[...] passam a adotar medidas pontuais que visam modernizar a administração pública; redescobrem que é virtualmente impossível reformar o aparelho estatal *in totum* e apelam para a descentralização, a autonomia, a liberdade de operação por parte das organizações públicas e inicia-se um novo *ethos* modernizante (CASTOR; JOSÉ, 1998, p. 98).

Segundo Silva Neto (2008), o Plano Diretor da Reforma do Estado, publicado em 1995, induziu o modelo de administração pública a ser visto sob uma nova ótica, com o intuito de superar a administração burocrática, com foco nos processos, e implantar o modelo gerencialista, com ênfase no cliente-cidadão. Esperava-se que a atividade administrativa estatal fosse redirecionada dos meios para os fins.

Silva Neto (2008) descreve que as proposições do Plano atingiram de forma linear o conjunto do funcionalismo público, de modo mais contundente àqueles vinculados ao Poder Executivo Federal. Segundo o autor, as medidas trazidas pelo modelo gerencialista previam, dentre outros, o seguinte objetivo: aumentar a governança do Estado, ou seja, a sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos.

As medidas foram propostas com o fito de adequar o Estado e o país ao cenário econômico mundial, em que dominava o liberalismo ou neoliberalismo - como ficou

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

s encontravam condições favoráveis para aplicação, especialmente pela necessidade de redução do *déficit* orçamentário e de investimentos sociais, que eram impedidos sob a argumentação de que os gastos eram acima do volume arrecadado; além disso, era, como até hoje é, flagrante a necessidade de melhoria no atendimento, no nível de qualidade e quantidade de prestação do serviço público.

Dessa feita, o Estado passou a oscilar entre as propostas previstas no Plano Diretor e a resistência natural dos vários grupos de servidores.

A proposta de reforma do aparelho do Estado parte da existência de quatro setores dentro do Estado: a) o núcleo estratégico do Estado; b) as atividades exclusivas do Estado; c) os serviços não-exclusivos do Estado ou competitivos, e d) a produção de bens e serviços para o mercado. (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 283)

Em termos comparativos, Bresser Pereira (1996) estabeleceu que a administração pública gerencial baseada em uma concepção de Estado e de sociedade democrática e plural, enquanto a administração pública burocrática tem um norte centralizador e autoritário e enquanto a administração pública burocrática acredita em uma racionalidade absoluta, que a burocracia está encarregada de garantir, a administração pública gerencial pensa na sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas.

2.5 A NOVA GESTÃO PÚBLICA.

2.5.1 - Gerencialismo: a evolução do formato no Brasil.

Paula (2007) nos mostra que no Reino Unido, Tony Blair prosseguiu com as políticas thatcheristas no campo econômico e também com a implementação do

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

. Afirma, ainda, que o gabinete do primeiro-ministro mantém um departamento exclusivo para isso . o *Center for Management and Policy Studies* . e o programa de modernização do novo trabalhismo baseava-se no estímulo ao empreendedorismo no serviço civil público e na idéia de que os funcionários são individualmente responsáveis pelo sucesso das políticas de governo.

Detalhando o tema, Paula (2007) demonstra que, durante os anos 1990, a política de terceira via e suas práticas administrativas se tornaram referências para os governos social-liberais, pois reunia em um mesmo movimento líderes como Bill Clinton (Estados Unidos), Tony Blair (Reino Unido), Gerhard Schroder (Alemanha), Lionel Jospin (França), Romano Prodi (Itália), Antonio Salinas (México) e Fernando Henrique Cardoso (Brasil). A identificação feita pelos críticos entre a terceira via e o neoliberalismo levou os líderes políticos a mudarem o nome do encontro regular que realizavam desde 1999 de *terceira via* para *progressive governance* ou governança progressista.

De fato, a consolidação do pensamento e a execução das ações permaneciam no mesmo caminho, uma vez que a agenda política e administrativa do neoliberalismo, posteriormente denominada de governança progressista, acabam por se tornar as mesmas: o pensamento liberal é mantido, assim como as visões de reforma e gestão que a ele se associam. Dessa feita, o pressuposto de eficiência técnica e administrativa transformou a nova administração pública em um modelo ideal a ser emulado ao aparelho de Estado e às práticas de gestão.

Segundo Paula (2007), a teoria da escolha pública se caracteriza por aplicar princípios econômicos para explicar temas como a teoria do Estado, as regras eleitorais, o comportamento dos eleitores, os partidos políticos e a burocracia. Além de transferir princípios da economia para o campo da política, a teoria da escolha pública partilha do postulado comportamental básico da economia neoclássica: o utilitarismo humano nas interações econômicas, sociais e políticas.

Aponta a autora que esse modelo de gestão reforça o poder das instâncias executivas, pois estabelece uma estrutura para o aparelho de Estado que centraliza

gerencial, já que estabelece que a formulação das políticas públicas e uma atribuição exclusiva dos ministérios e secretarias do Estado. Descreve também as seguintes limitações da nova administração pública:

- a) inadequação da utilização das técnicas e práticas advindas do setor privado no setor público;
- b) incompatibilidade entre a lógica gerencialista e o interesse público.

Os críticos da nova administração pública também costumam questionar a aposta de que ela oferece escolhas técnicas mais adequadas para a superação da ineficiência administrativa e da má utilização dos recursos.

Como já dito, esse conceito se funda na argumentação da suposta eficiência das práticas e técnicas administrativas criadas no âmbito do setor privado. Alguns defensores da nova administração pública, como Farnham e Horton (*apud* PAULA, 2007), tentam justificar o uso das práticas e técnicas da administração de empresas no setor público, argumentando que determinadas funções são mais eficientemente administradas quando tratadas a partir da perspectiva do setor privado.

Paula (2007) estabelece que o ponto de partida do argumento dos autores é uma distinção entre *management* e administração:

- a) Management . em geral associado ao setor privado, é uma abordagem racional para a tomada de decisões. Nela, os administradores são os agentes que maximizam o uso de recursos para atingir metas organizacionais e alimentar o crescimento corporativo;
- b) Administração . associada ao setor público, é um processo pelo qual as agências estatais implementam e executam políticas governamentais determinadas pelas autoridades públicas e se baseiam em uma estrutura legal, na qual a otimização de recursos tem importância secundária.

Descreve ainda que, partindo desta distinção, Farnham e Horton (1992, *apud* Paula, 2007) apresentam as três visões mais usuais da gestão do setor privado e do setor público:

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- a) a administração dos setores privado e público é fundamentalmente distinta, sendo o *management* adequado para o setor privado, e a administração, para o setor público;
- b) não há diferença entre a administração dos setores privado e público; *management* e administração são termos diferentes que descrevem atividades similares . as práticas e atividades em cada setor são genéricas e intercambiáveis;
- c) a diferenciação faz sentido em termos, pois é possível combinar *management* e administração pública tradicional.

Para Farnham e Horton (1992, *apud* Paula, 2007), a gestão do setor público é distinta da do setor privado; primeiro, porque ambos apresentam especificidades estruturais: setor privado . constituído por companhias, sociedades e corpos voluntários engajados no provimento de bens e serviços, cuja característica distintiva é a orientação para a sobrevivência no mercado, que justifica a busca de eficiência e lucratividade; setor público . constituído por um conjunto de organizações que enfrentam dificuldades para generalizar suas metas, objetivos, estruturas e estilos de gestão, mas que têm em comum a tentativa de operacionalizar políticas governamentais que atendam às metas e aos objetivos políticos. Em segundo plano, porque no setor público as metas governamentais são estabelecidas por políticos e critérios de sucesso relativos: as metas não se reduzem a lucros e perdas. Essas metas, na realidade, são freqüentemente complexas e conflitantes, pois a tarefa dos políticos é conjugar diversos interesses e a divisão de responsabilidades entre esses corpos também segue mais as considerações políticas do que os princípios lógicos, econômicos e organizacionais.

Segundo Paula (2007), para os autores mencionados, apesar das diferenças entre a administração do setor público e a do setor privado, as visões e ferramentas gerenciais também podem ser aplicadas no setor público uma vez que os sistemas de *management* funcionam da mesma forma no setor público ou privado e são adequadamente administrados quando se recorre às idéias e práticas gerencialistas.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

gerencialistas, as características organizacionais do aparelho de Estado que adota a nova administração pública se assemelham à burocracia flexível.

Com o advento do capitalismo flexível, a velocidade e a variabilidade dos acontecimentos aumentaram significativamente e a gestão interna das organizações substituiu a hierarquia centralizada burocrática por formas mais flexíveis de controle.

Segundo Paula (2007), a burocracia flexível continua se baseando nas relações associativas racionais, que considera a base da dominação burocrática. No entanto, uma vez que a rigidez não é mais a melhor opção de obediência, várias transformações organizacionais estão em curso, dentre as quais se destacam as seguintes:

- a) As novas tecnologias de informação . que são cada vez mais utilizadas como ferramentas de controle e estímulo à produtividade. Em algumas atividades, como produção e vendas, os *softwares* permitem mensurar em tempo real a produção de cada indivíduo, e o correio eletrônico, os telefones celulares, os bips e os computadores portáteis auxiliam na extensão da jornada de trabalho, pois tornam o funcionário mais disponível e o trabalho exequível em qualquer lugar ou situação, dando ao espaço-tempo uma nova dimensão;
- b) A iniciativa e a capacidade de inovar - que são cada vez mais exigidas dos funcionários, mas, como previu Weber (1964) na concepção da burocracia do *tipo ideal*, nas organizações burocráticas, não se espera que a ação criadora seja uma conduta espontânea, mas uma regra de comportamento.

Paula (2007) acrescenta que outro fato de fundamental importância para consolidação da nova administração foi o Consenso de Washington, em que organismos como o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial (BIRD) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) desempenharam um papel relevante na adesão dos países latino-americanos aos modelos liberais de reforma e de gestão pública.

ênica da América Latina, a interpretação que os países credores deram sobre suas causas e suas soluções passaram por duas fases. Na primeira fase, entre 1982 e 1984, a crise foi minimizada e encarada apenas como uma crise de liquidez. Na segunda fase, que começou por volta de 1985, a crise começou a ser considerada mais seriamente.

Bresser Pereira (1996b, p. 45) relata que

[...] além dos ajustes fiscais e do balanço de pagamentos, reformas estruturais, orientadas para o mercado, eram vistas como essenciais. O Consenso de Washington estava surgindo, incentivado pela onda conservadora neoliberal presente no Primeiro Mundo desde meados dos anos 70.

O ano de 1989 foi marcado pela reunião realizada em Washington, com representantes do governo dos Estados Unidos, altos funcionários dos organismos financeiros internacionais e economistas de diversos países. Após detida avaliação das reformas econômicas, realizadas em países como Chile e México, os participantes chegam a um consenso quanto à eficiência das reformas orientadas para o mercado.

As recomendações do consenso têm a sua origem nas reformas realizadas a partir dos anos 1980: as experiências do Reino Unido e de outros países que seguiram a orientação para o mercado geraram um conjunto de medidas para a implementação das reformas.

No Consenso de Washington, admitia-se a existência de uma crise econômica na América Latina, mas de uma forma limitada. Definiam-se as suas causas como sendo

[...] a indisciplina fiscal (ou populismo econômico), que ocasionava o déficit público; e a excessiva intervenção estatal, particularmente relacionada às empresas estatais, às restrições ao comércio externo e aos diversos tipos de subsídios ao investimento e ao consumo. (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 45)

Assim sendo, as soluções seriam

[...] o ajuste fiscal, objetivando eliminar o déficit público; reformas estruturais orientadas para o mercado (especialmente a liberalização comercial e a privatização) destinadas a desregulamentar a economia e reduzir o aparelho do Estado; e uma redução limitada da dívida externa (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 45).

internacionais redemiu as estratégias de desenvolvimento, impactando as políticas e prioridades dos organismos internacionais, que passaram a estabelecer novas condições para manter os empréstimos e refinar as dívidas na América Latina.

Segundo Paula (2007), as mudanças são visíveis nos relatórios sobre o desenvolvimento mundial formulados pelo BIRD a partir de 1989. Na análise dos documentos, a autora constatou o seguinte: recomendações para a reforma do Estado que seguem a lógica da orientação para o mercado e da terceira via; a defesa de uma estratégia de desenvolvimento que é congruente com o desenvolvimento dependente e associado; e a ênfase em um sistema de gestão baseado nas características da nova administração pública.

O relatório de 1991 focaliza a questão do desenvolvimento,

[...] revelando o abandono das antigas abordagens de desenvolvimento e a adesão do BIRD a uma nova perspectiva. O documento revela uma simetria entre essa perspectiva e as proposições do Consenso de Washington e do desenvolvimento dependente e associado. O relatório evidencia uma correlação entre essa estratégia de desenvolvimento, as reformas orientadas para o mercado e a nova administração pública (PAULA, 2007, p. 113).

No transcorrer dos fatos, a crise do nacional-desenvolvimentismo e as críticas ao patrimonialismo e autoritarismo do Estado brasileiro foi o nascedouro de um consenso político de caráter neoliberal que se fundamentou na articulação entre a estratégia de desenvolvimento dependente e associado, as estratégias neoliberais de estabilização econômica e as estratégias administrativas dominantes no cenário das reformas orientadas para o mercado.

Essa articulação sustentou a formação de uma aliança política que levou o Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB) ao poder, viabilizando a reforma dos anos 1990 e a implementação de aspectos da nova administração pública no Brasil.

Conforme dito, Luiz Carlos Bresser-Pereira foi o principal ator da implementação de aspectos da nova gestão pública no Brasil. Professor e pesquisador na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas desde 1959, Bresser-Pereira vinha estudando temas da esfera de confluência da economia e da teoria

as décadas de 1970 a 1990, análises sobre a tecnoburocracia, a inação e o desenvolvimento econômico brasileiro.+ (PAULA, 2007, p. 118)

Em 1988, esteve entre os fundadores do PSDB e, em 1994, foi nomeado ministro da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE) do governo Fernando Henrique Cardoso.

Para Bresser-Pereira (1996), o ajuste da economia brasileira demandava um estadista que tivesse qualidades que seriam preenchidas por Fernando Henrique Cardoso, que estabilizaria a economia e demonstraria que a retórica nacional-desenvolvimentista não fazia mais sentido.

No decorrer da década de 1990,

[õ] a aliança social-liberal incorporou as visões da política de terceira via e da governança progressista, assumindo a posição de nova esquerda portadora de propostas modernizadoras. Em sua permanência no poder, a aliança respondeu à crise do Estado por meio de duas orientações: o desenvolvimento dependente e associado e as recomendações de estabilização econômica do ajuste neoliberal. No que se refere à crise da forma burocrática de administração, o ex-ministro do Mare encontrou na reforma gerencial e na nova administração pública as alternativas que correspondiam às expectativas da aliança social-liberal (PAULA, 2007, p. 121).

Essa aliança fez duras críticas ao projeto de desenvolvimento nacional-desenvolvimentista, obviamente tendo em vista um projeto baseado nas visões do desenvolvimento dependente e associado, pretendendo fazer com que o país se desenvolvesse principalmente pela abertura de mercado e pela atração de investimentos externos, fazendo com que essa nova dependência se articulasse com o discurso da globalização, com as propostas do Consenso de Washington e com as tendências da terceira via.

Dessa feita,

¶] aliança social-liberal brasileira adere a uma posição pragmática, que aceita o receituário neoliberal no campo econômico, mas reconhece seu impacto na esfera social. Dessa forma, no Brasil, também ocorre a inversão política observada no Reino Unido e nos Estados Unidos: o neoliberalismo da era Collor foi substituído pelo pragmatismo da era FHC, que prosseguiu, sob a égide da terceira via e da governança progressista, com as políticas orientadas para o mercado+(Revesz, 1997 *apud* PAULA, 2007, p. 197).

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Administração pública emergiu como o modelo ideal para o gerenciamento do Estado reformado, tanto por sua adequação ao diagnóstico da crise do Estado, realizado pela aliança social-liberal, quanto pela sua suposta ruptura com o modelo burocrático de administração.

Assim, a reforma gerencial brasileira foi uma consequência do ajuste estrutural da economia, que teve início com a adesão do governo Collor às recomendações do Consenso de Washington para a crise latino-americana.

Em 1994, logo após ser indicado para o MARE, Bresser Pereira

[...] viajou para o Reino Unido para estudar a nova administração pública, investigando tanto as experiências européias, quanto o movimento *reinventing the government*. Ao retornar, Bresser-Pereira, integra seus estudos às análises sobre a crise do Estado brasileiro, para planejar suas ações no ministério. Em janeiro de 1995, o ex-ministro apresentou o Plano Diretor da Reforma do Estado, que foi debatido nas reuniões do Conselho da Reforma do Estado e também integrou a pauta de discussões da reforma constitucional no Congresso Nacional+(PAULA, 2007, p. 126).

Segundo Bresser-Pereira (1998), o Conselho da Reforma do Estado era composto por 12 personalidades da sociedade, que não tinham vinculação direta com o governo e na primeira reunião foi definido o seu objetivo: ocupar-se de questões concretas sobre a situação do Estado que pudessem ser traduzidas em recomendações objetivas para a reforma.

Em decorrência, a emenda constitucional resultante foi promulgada em 1998 e efetivou as mudanças estruturais necessárias para legitimar a reforma gerencial.

Segundo Bresser-Pereira (1998), além de reorganizar o aparelho de Estado e fortalecer seu núcleo estratégico, a reforma também deveria transformar o modelo de administração pública vigente, sendo que duas dimensões do processo de reforma . cultural e gestão . eram direcionadas para esta questão e auxiliaram na implementação dos aspectos da administração pública gerencial.

Bresser-Pereira (1998) defendia que a nova administração pública se diferencia da administração pública burocrática, pois segue os princípios do gerencialismo, sendo

da administração pública gerencial, destaca-se os seguintes.

- a) Melhorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia;
- b) Garantir a autonomia e capacitação gerencial do administrador público;
- c) Assegurar a democracia através da prestação de serviços públicos orientados para o cidadão-cliente e controlados pela sociedade.

Para alcançar tais objetivos, o novo modelo de gestão se tornou referência para os três níveis governamentais (federal, estadual e municipal), devendo apresentar as seguintes características, dentre outras:

- a) Disciplina e parcimônia no uso dos recursos;
- b) Indicadores de desempenho transparentes;
- c) Maior controle dos resultados;
- d) Ênfase no uso de práticas de gestão originadas no setor privado.

Baseado nesses parâmetros, o MARE elabora alguns programas e projetos que tiveram continuidade mesmo após a extinção do ministério. Dentre outros se destaca o Programa de Qualidade e Participação, cuja missão era implantar programas de qualidade e participação em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo. O programa era definido como [a.] um instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, necessária à implementação de um novo modelo de gestão do Estado, que valorizasse a participação e a iniciativa do servidor público (PAULA, 2007, p. 131).

Concorda-se com Paula (2007), quando afirma que essa nova administração pública trata-se de um modelo em crise, pois não se orienta à solução de pontos fundamentais para a evolução e o desenvolvimento da gestão pública: a elaboração de idéias e práticas administrativas específicas para o setor público; até porque o gerencialismo aplicado não se volta para questões que envolvam a complexidade da gestão, como, por exemplo, a integração entre os aspectos técnicos e políticos.

Pública no Espírito Santo

O Estado do Espírito Santo pouco experimentou destes ventos de mudança. Na verdade, enquanto a história ganhava os contornos já descritos, o Estado vivia a experiência dramática de governos estaduais que estiveram muito próximos do que se poderia classificar de ingovernabilidade.

De 1995 a 1998, o governador eleito e empossado foi o médico Vítor Buaiz, do Partido dos Trabalhadores (PT), à época em situação oposicionista ao presidente eleito e empossado Fernando Henrique Cardoso; e, no período de 1999 à 2002, foi vez de José Inácio Ferreira, do PSDB (o mesmo partido do presidente reeleito Fernando Henrique).

Ambos os governos foram caracterizados e ficaram marcados pela desorganização administrativa, o desmantelamento da máquina pública e diversas denúncias de corrupção, desvios de verbas públicas, desmandos políticos e abuso de poder. Características comuns aos dois casos, mesmo sendo de correntes políticas diferentes uma da outra. Um exemplo disso, relacionado ao funcionalismo público foi o fim desses governos com folhas de pagamento de pessoal em atraso, além de greves em diversos setores do poder executivo estadual.

Explanando sobre o tema, Zorzal (2004) destaca que os anos 90 estiveram pontuados por crises que refletem a natureza do descaso ético e moral de nossas elites políticas no que tange ao trato da coisa pública.

Destaca a autora que um dos aspectos da crise de governo recorrente na arena política capixaba à época

[õ] que mais chama a atenção do cidadão, é a incapacidade dos sucessivos governantes de conferir coerência e estabilidade aos seus programas e às suas alianças, constituindo maiorias que fossem mais representativas dos interesses sociais e políticos do Espírito Santo do que a simples composição de maiorias na Assembléia Legislativa (ZORZAL, 2004, p. 67).

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

cidade capixaba, em seu conjunto, evidenciava em seu ethos político uma cultura extremamente tradicionalista, reproduzindo padrões típicos do populismo e do clientelismo. Outro indicador da crise política era a forte presença do crime organizado nas instituições estatais.

Essa assertiva levou a autora a levantar no decorrer de sua reflexão o questionamento de [o] como pensar a possibilidade da ação e participação política dos cidadãos num contexto no qual o próprio aparato de governo, enquanto instituição, tem sido apropriado por figuras sabidamente pertencentes à rede do crime organizado?+(ZORZAL, 2004, p. 69).

Em se tratando da eleição de Vitor Buaiz, para a gestão 1995-1998, assevera Zorzal (2004) que essa constituiu-se em um momento de renovação das esperanças de maior inclusão da massa de excluídos e de novos rumos para o Espírito Santo, dado a linha ideológica norteadora. Porém, tal expectativa não se confirmou, pois, de um lado, as forças populares democráticas, que chegaram ao poder estadual com o governador eleito, esbarraram nos constrangimentos decorrentes dos rumos da política econômica de estabilização monetária e de reorientação da economia brasileira pró-mercado impulsionadas pela onda neoliberal em voga naquele momento; de outro, as próprias divisões, conflitos internos e intransigências do PT capixaba, como partido nucleador da ampla coligação que possibilitou sua vitória, ao lado de dificuldades no gerenciamento das diversas forças que compunham a base aliada. Como resultado, o período foi marcado por crises recorrentes, impasses e dificuldades diversas conduzindo a uma situação de imobilismo e paralisia, que pouco ou nada contribuiu para mudar o *status quo* vigente.

Conforme Scherer e Pereira (2005), na era Vitor, o próprio partido que o levou ao Palácio Anchieta rompeu politicamente com o governador, levando-o, um pouco mais tarde, a desligar-se de sua origem política e filiar-se ao Partido Verde (PV).

Continua a autora, na sequência da agenda eleitoral,

[o] esse cenário de fragilidade, de divisões e de ineficácia do governo petista compõe um quadro favorável à retomada do governo, nas eleições de 1999, pelas forças políticas mais conservadoras e retrógradas da arena política estadual. Com essas forças chega ao poder José Ignácio Ferreira (1999-2002), cujo governo, como sabemos, foi marcado por ausência de

Persevera a autora ao caracterizar o governo de José Inácio com um maior acirramento de crises na relação do Poder Executivo com o Legislativo e, por elevar a um nível sem precedentes na história do ES, dá-lhe o caráter predatório da ação da máquina estatal nas relações com o setor privado e com a sociedade civil; ao mesmo tempo em que permitiu uma ampliação dos espaços de manobra de lideranças vinculadas ao crime organizado no âmbito das instituições do Estado.

Zorzal (2004) finaliza com a afirmativa de que [] nós nos sentimos aviltados pelos dirigentes dessas instituições, dado o nível de depredação que viceja no interior delas+(ZORZAL, 2004, p. 81).

Zorzal e Bonifácio (2004) retratam o resultado eleitoral de 2002 como uma derrota drástica para o grupo político liderado pelo ex-governador José Ignácio Ferreira e pelo ex-presidente da Assembléia Legislativa, José Carlos Gratz, além disso, traduziu a agenda do combate à corrupção e pela moralidade no trato à coisa pública e o início do Governo Paulo Hartung, com a dependência de medidas viabilizadoras; bem como outros projetos estratégicos, que, por sua vez, apontam para um novo ciclo de desenvolvimento econômico.

Nesse novo ciclo de desenvolvimento proposto pelos autores insere-se a necessidade da reconstrução da máquina pública, que foi, como será visto adiante, no primeiro mandato marcado pela sua reestruturação e, a partir do segundo mandato do Governo Paulo Hartung, a inserção e o início do desenvolvimento da *nova administração pública* na máquina governamental.

Naquele contexto histórico, Junquilha (2004) conduziu uma pesquisa acadêmica, em forma de estudo de caso, nas Secretarias de Estado do Governo do Espírito Santo, que, segundo o autor, ensaiou, no período de janeiro de 1995 a dezembro de 1998, experiências referentes à implantação de idéias da chamada Administração Pública Gerencial.

O universo de pesquisa constituiu-se de servidores públicos estaduais de carreira e ocupantes de cargos de chefia nas diversas Secretarias de Estado, formado por

ndo função gerencial por um tempo mínimo de dois anos, a partir de janeiro de 1995.

O autor estratificou os ocupantes de função gerencial em três níveis distintos: Alta Gerência (AG) . chefes de gabinete e subsecretários; Gerência Intermediária (GI) . superintendentes coordenadores e subcoordenadores; gerência de linha (GL) . chefias de grupos setoriais e de departamento.

Os resultados da pesquisa mostraram como práticas recorrentes do universo de funcionários pesquisados as seguintes:

[...] A boa vizinhança . universo pouco propício à cooperação e troca de informações técnicas entre unidades organizacionais, gerando a necessidade de os gerentes desenvolverem relações pessoais e amigáveis como propriedades indispensáveis à facilitação do convívio profissional;

[...] O sincretismo casa/rua . a não distinção entre o espaço em que predominam valores ligados às relações familiares, à hierarquia patriarcal e à personalidade . a idéia da casa . e o mundo dominado pela impessoalidade, pelos decretos e regulamentos . a rua caracterizando uma representação das organizações públicas para os gerentes como uma segunda casa ou uma grande família e, ao mesmo tempo, como um local de conflitos e de definição de estratégias pelas quais lutam para a própria sobrevivência nos cargos;

[...] O controle cordial . o uso de relações afetuosas para o controle de subordinados, buscando-se evitar ao máximo as situações de conflito direto, tendo em vista a dificuldade para a aplicação de regras impessoais para a punição de insubordinados, atos esses que passam a ser tomados como de cunho pessoal, como ilustra o depoimento marcante de um entrevistado, no qual um gerente é visto como perseguidor, até por seus próprios pares, quando se viu obrigado a transferir de setor uma funcionária que não se adaptava aos padrões estabelecidos;

[...] A contemporização . a transigência no dia-a-dia organizacional é comum, tornando-se habitual deixar as coisas como estão, originando-se daí atitudes próximas à acomodação, à condescendência, ao não enfrentamento de conflitos diretos, originado o *“cinto de cintura”* como um recurso fundamental nas situações embaraçosas;

[...] O plantador de coco . a dificuldade para conviver com o planejamento das atividades cotidianas, imperando as situações de emergência, o *“apaga-incêndio”* e as prioridades que mudam ao gosto dos governantes, demonstradas muito bem pela metáfora utilizada por um dos entrevistados, que comparou os gerentes e governantes públicos a plantadores de coco, que, diferentemente dos plantadores de carvalho, querem bons frutos em curto prazo e não a madeira de lei a longo prazo;

[...] O faz-de-conta - prática que sinaliza para espaços organizacionais em que não são privilegiadas avaliações formais de desempenhos individuais ou coletivos, ou seja, dificilmente são medidos metas e alcance de resultados, valendo mesmo a informalidade, a conversa informal;

[...] O manda-chuva . um conjunto de relações entre superiores e subordinados em que o *“manda quem pode, obedece quem tem juízo”* é o lema básico, caracterizando universos organizacionais marcados pelo autoritarismo e centralização do poder nos pontos mais altos da hierarquia;

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

volta por cima . situação em que se torna comum o uso do como recurso indispensável para a convivência com os excessos de normas e decretos formais, caracterizando situações nas quais as relações pessoais, as amizades, facilitam o contorno de dificuldades para a obtenção de resultados pelos caminhos formais. (JUNQUILHO, 2004, p. 167 e 168)

Como se viu nos resultados obtidos, os cenários organizacionais do setor público pesquisado tendem a ser marcados por um alto grau de centralização de poder; pelo baixo nível de cooperação interna entre unidades administrativas; pela não primazia da definição de metas, controle e cobrança de resultados organizacionais eficazes, predominando o imediatismo; bem como pela miscigenação entre a personalidade e a impessoalidade no trato cotidiano. (JUNQUILHO, 2004, p. 168)

A partir da identificação de práticas sociais compartilhadas pelos gerentes pesquisados, o autor traçou um perfil gerencial concreto que retratou as experiências por eles vividas e contrapôs esse perfil ao protótipo do %burocrata+weberiano, bem como à sua antítese o %novo gerente+, pretendido pela %Administração Pública Gerencial+.

Junquillo (2004) propôs, então, conforme descrito no Quadro 01, a caracterização de um tipo ideal denominado de %gerente caboclo+, ou seja, aquele que configura um hibridismo entre os tipos de idéias do %burocrata weberiano+e o %novo gerente+.

PERFIS GERENCIAIS		
%Administrador Burocrático+	%Gerente Caboclo+	%Novo Gerente+
Fonte: Tipo Ideal weberiano	Fonte: dados empíricos da pesquisa	Fonte: concepções da %Nova Gestão Pública+
<ul style="list-style-type: none"> . Cumpridor de deveres . Apegado às regras formais . Planejador/Metódico . Adepto da autoridade formal . Zeloso pela hierarquia . Inflexível à informalidade 	<ul style="list-style-type: none"> . Contemporizador . Dividido entre o %burocracia+e a %informalidade+ . Tendência à centralização . Conjuga: personalidade e impessoalidade . Capaz de contornar excessos formais via %jeitinho+ . Difícil trato com controles formalizados e planificação 	<ul style="list-style-type: none"> . Empreendedor . Atento à competição e ao mercado . Criativo/Adaptado a mudanças . Apto à liderança de pessoas. . Gosto por resultados/metas . Autônomo/flexível

QUADRO 01 . TIPOLOGIA DOS PERFIS GERENCIAIS
Fonte: Junquillo, 2004

o (2004) constatou que o gerente do tipo %caboclo+ mantém sua existência social entre os dois pólos . o %burocrata+ e o %novo gerente+, chegando à conclusão que o tipo descrito tem as seguintes características:

[...] O sincretismo entre a pessoalidade e a impessoalidade . as amizades e a proximidade social, cultivada entre colegas de trabalho, podem ser utilizadas para facilitar o alcance de objetivos e as exigências para o cumprimento de tarefas por parte de subordinados, ao mesmo tempo que pode dificultar a aplicação de regras formais por parte do gerente, quando necessária, exigindo do gerente %caboclo+ uma habilidade para conjugar o convívio informal com o conjunto de legislação formal que precisa seguir, contemporizando conflitos entre interesses legais e pessoais, construindo relações sociais híbridas entre esses pólos, capazes de reforçar sua legitimidade;

[...] A divisão entre o %oração+ e a %razão+. o gerente caboclo ao mesmo tempo que age com afeto em relação aos subordinados, considerando o local de trabalho como uma %segunda casa+ ou uma %grande família+, faz uso da hierarquia e da autoridade formal para agir com rigor em relação a um desafeto ou promover a centralização de informações ou decisões, dificultando uma configuração mais sistêmica e integrada e caracterizando sua liderança é construída como um misto entre carisma e autoridade formal;

[...] A habilidade para contornar o %formalismo+- no ambiente de trabalho, utilizando-se de contatos informais ou empreendendo e readaptando alguns procedimentos mais criativos, ou mesmo o %jeitinho+sem, entretanto, burlar mandamentos legais;

[...] Aversão a excesso de exigências oriundas de instrumentos legais de controle e planejamento de atividades, contrapondo a esse sentimento as suas intuições e capacidades criativas e/ou empreendedoras para resolução de problemas imediatos, buscando sempre o reconhecimento dessas suas capacidades por seus superiores. (JUNQUILHO, 2004, p. 169)

Para o autor, evidenciou-se que a introdução de um novo tipo ideal de gerente, torna-se complexa sem que se possam compreender os significados de certas práticas cotidianas que constituem o trabalho gerencial nas organizações públicas e que, empiricamente, estão mais próximas de um hibridismo entre o que seria o tipo ideal weberiano . o burocrata impessoal . e a sua antítese o %novo gerente+. Assim, não se pode pretender antepor o protótipo do %novo gerente+ ao do %administrador burocrático+, *a priori*, sem que se tenha em mente, conforme revelado pelos perfis consignados que a

[...] ação gerencial não se realiza somente por obra de mandamentos formais legais . campo da %objetividade+ -, mas também pela sua conjugação com percepções e valores acerca do mundo que os indivíduos carregam consigo, fruto da sociedade na qual estão inseridos (JUNQUILHO, 2004, p. 171).



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

um perfil gerencial predominante do setor público estadual, cuja atuação administrativa está intimamente ligada à execução das medidas viabilizadoras e a necessidade de projetos estratégicos, conforme proposto por Zorzal e Bonifácio (2004). Nesse universo de necessidade de reconstrução e recomposição da máquina pública, mas com um modo de pensar e agir dos gestores públicos já estabelecidos, insere-se a nova gestão pública.

3LICALI E O ESPÍRITO SANTO

Desde meados do século XIX até a década de 1950, os ciclos econômicos do Estado do Espírito Santo estavam muito ligados à atividade cafeeira. A história do café no Estado tem início na região Sul, por influência da cafeicultura do Rio de Janeiro, que estava em franca expansão.

Com isso, instalaram-se na região grandes unidades produtoras de café arábica, utilizando mão-de-obra escrava e, a partir de 1880, com a intensificação da imigração, surgiram novos pólos produtores de café na região central capixaba, que trouxeram consigo um novo modelo de produção pautado em pequenas lavouras familiares.

Na década de cinqüenta,

75% dos estabelecimentos rurais no Espírito Santo tinham o café como principal atividade, que contribuía diretamente com cerca de um terço da renda gerada no Estado e com mais de 40% das suas receitas tributárias. As recorrentes crises de queda de preço na atividade cafeeira reduziram significativamente a renda de boa parte da população; contudo, o modelo de produção em pequenas propriedades familiares dificultava a substituição da cultura, em razão do caráter de subsistência de parte delas (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, 2006, p. 22).

A partir de meados dos anos 60 até a metade dos anos 80, fortes transformações ocorreram na economia capixaba, com impacto sobre o grau de diversificação de sua base produtiva.

A economia predominantemente agroexportadora, centrada na produção cafeeira em pequena escala, passou rapidamente a uma especialização secundário-exportadora centrada em *commodities* industriais de produção em larga escala.

A implantação do

[...] Porto de Tubarão, em Vitória, foi divisora de águas deste processo de industrialização, e a subsequente instalação e operação de duas usinas de pelotização de minério de ferro da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), levou a um visível salto na indústria de transformação capixaba. Entretanto, foram ainda pouco expressivas as alterações da estrutura industrial, pois os

A partir de 1975, a expansão industrial foi mais significativa do ponto de vista da diversificação, tendo sido fomentada pelo grande capital estatal e estrangeiro. Essa etapa foi marcada pela instalação e expansão dos chamados *grandes projetos*.

A crise do café e o início da industrialização baseada no capital local,

[...] iniciou um processo de gradativa perda de relevância política das oligarquias rurais em relação às lideranças emergentes, mais vinculadas aos interesses urbanos e com maior preparo técnico para fazer frente aos novos desafios de governança. Iniciava-se uma reconfiguração político-institucional no Espírito Santo (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, 2006, p. 24).

Segundo a Secretaria de Estado de Planejamento (2006), dentre os setores que aumentaram a sua participação na indústria de transformação, destacam-se: (I) o setor de papel e celulose, resultado da implantação da fábrica da Aracruz Celulose S.A., em 1979; (II) o setor de extração mineral, que teve a sua participação ampliada a partir de 1971, com a inauguração de mais quatro usinas de pelotização da CVRD; e (III) o setor metalúrgico, que teve ampliada sua participação apenas no início dos anos oitenta, com a operacionalização da Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), em fins de 1983. O setor petróleo deu novo ânimo ao ciclo da industrialização a partir dos anos finais da década de 1990.

Com a evolução econômica, houve também mudanças no quadro político institucional do Estado.

A crise política instalada e anteriormente descrita deixou marcas profundas no Espírito Santo, tanto na sociedade quanto nas instituições e, no início de 2003, o Estado não possuía dinheiro em caixa, detinha elevada dívida com o funcionalismo (atraso de 2 meses na folha de pagamento) e acumulava um déficit de cerca de R\$1,2 bilhão de restos a pagar².

Contudo, desde os primeiros meses de 2003, no Espírito Santo a crise foi enfrentada por intermédio do que foi chamado, pelo Governo do Estado, de *choque ético*,

² Fonte: Secretaria de Estado da Fazenda

possibilitou a reorganização das finanças e da administração desde 2005, após o alcance do equilíbrio financeiro, o Estado expandiu sua capacidade de investimento em diversas áreas e [...] entre 2003 e 2006, o Espírito Santo conseguiu aumentar de menos de 1% para 12% os investimentos com receita própria. (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, 2006, p. 22)

A partir do próximo tópico pretende-se apresentar a descrição do Plano de Desenvolvimento ES 2025 (ESPÍRITO SANTO. ESTADO, 2006) e descrever os atos subseqüentes; quais sejam a concepção do PRÓ-GESTÃO, a implantação do Escritório de Projetos e sua transformação em Secretaria Extraordinária de Gestão de Projetos; o modelo inicial utilizado para implantação da nova gestão, o Gerenciamento de Projetos Orientados para Resultados e a adoção do sistema para o Gerenciamento de Projetos na visão do *Project Management Institute (PMI)*.

3.1 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO ES 2025

3.1.1 O Discurso

Na abertura dos trabalhos do Plano de Desenvolvimento ES 2025, o discurso do Governador do Estado apontou

[...] para um novo ciclo de desenvolvimento do Espírito Santo, baseado na integração competitiva, em nível nacional e internacional, de uma economia capixaba diversificada e de maior valor agregado, sustentada pelo capital humano, social e institucional de alta qualidade. (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, 2006, p. 06)

Em suas palavras o governador do Estado afirmou que o investimento seria

[...] na profissionalização do serviço público e na sua reconstrução em bases modernas, com o objetivo de evitar a instrumentalização do Estado por interesses particulares e criminosos e, acima de tudo, prestar serviços e oferecer obras de qualidade à população. (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, 2006, p. 06)

a integração de iniciativas, esforços e recursos de governos e de instituições públicas e privadas e organizações da sociedade civil na construção do futuro desejado que se iniciava

[...] pelo restabelecimento da ética republicana na condução dos Poderes instituídos, de conquista da estabilidade e da confiança político-institucional, e de retomada da capacidade de investimentos públicos em todas as áreas essenciais ao povo capixaba. (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, 2006, p. 07)

Por fim, destacou o Plano Estratégico de Desenvolvimento como um convite %a.] para que o futuro do Espírito Santo fosse uma realização coletiva, assim como a sua reconstrução institucional que estava em andamento.+(SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, 2006, p. 07)

3.1.2 A construção do Plano ES 2025

O trabalho de elaboração desse Plano demandou um período de sete meses de colaboração e participação de um sem-número de profissionais, lideranças e instituições da sociedade, ainda no primeiro mandato do governador Paulo Hartung (2003-2006). Os registros contantes no plano relativos à equipe são referentes aos profissionais que participaram mais diretamente do trabalho de preparação técnica, mas houve a participação de diversos outros atores através de entrevistas, seminários, audiências e reuniões para debater o projeto.

Os estudos revelaram que, apesar do bom momento econômico, o Estado tem uma gama de fragilidades e deficiências que representam gargalos estruturais ou vulnerabilidades ao crescimento sustentado.

% economia capixaba ainda tem grande dependência das commodities; as pequenas e médias empresas têm competitividade restrita; boa parte do dinamismo econômico depende do desempenho de poucas e grandes empresas; os níveis de formação do capital humano estão aquém das necessidades do sistema produtivo; o sistema de ciência, tecnologia e inovação é incipiente; há deficiências na gestão e conservação de recursos hídricos; os níveis de violência e de insegurança pública estão entre os mais elevados do país; há baixos padrões de gestão em algumas instituições públicas estaduais; a distribuição social e espacial da renda é muito

... a identidade estadual ainda não é bem marcante
... te.+ (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, 2006,
p. 25-26)

A partir deste ponto, ficou claro como se encontrava o Estado, em termos sócio-econômicos e de gestão. O próximo passo era estabelecer onde se queria chegar.

3.1.3 A Visão de Futuro: premissa inicial

Diante do quadro demonstrado, a Visão de Futuro do Espírito Santo 2025 estabelecida no Plano definiu que as ações devem estar suportadas e balizadas por estudos prospectivos que contemplem o mapeamento de condicionantes de futuro e a construção de cenários exploratórios que descrevam trajetórias alternativas possíveis para o Estado

Estabelecida a visão, passou-se ao estabelecimento das condicionantes nacionais e estaduais que poderiam exercer influência nas trajetórias futuras do Estado.

3.1.4 Condicionantes Nacionais e Estaduais

O Plano de Desenvolvimento ES 2025 elencou treze condicionantes nacionais com influência no futuro do Estado, dentre as quais se destacam:

[...] a) Restrições impostas pela inércia na melhoria da qualidade dos serviços públicos e superação das deficiências regulatórias: decorrentes da ausência de mudanças significativas nas instituições públicas; b) Degradação da infra-estrutura: pouca capacidade de investimento do setor público e dificuldades em mobilizar recursos do setor privado; e c) **Construção de um novo espaço público: reformas do Estado e da Constituição, novo padrão de gestão pública e novas relações com a sociedade** (*accountability*). (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, 2006, p. 29, grifo nosso)

movimento de um conjunto de fatores internos, específicos do âmbito estadual. Dentre os fatores do contexto capixaba que foram definidos como de maior influência no futuro do Espírito Santo nos próximos vinte anos, neste trabalho, destaca-se o seguinte:

Reconstituição do espaço público: maior capacidade institucional, melhoria da gestão pública e responsabilização.+ (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, 2006, p. 34)

Ressalta o Plano que, no campo social, a existência de bolsões de pobreza e os altos índices de desigualdade social, aliados às dificuldades de governança na área de segurança pública, têm sido responsáveis por uma significativa expansão da violência, com disseminação também para o espaço rural. Outra mazela social consiste no aumento da concentração da população nos grandes centros urbanos. Com isso,

[...] os sistemas públicos de educação e saúde, além da infra-estrutura energética urbana, correm o risco de não conseguir fazer frente à demanda, **tendo como principal consequência a queda de qualidade na oferta dos serviços.** (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, 2006, p. 37, grifo nosso)

O mapeamento e estudo das principais forças, fenômenos e fatores inerciais que foram definidas como condicionantes do futuro do Espírito Santo nas próximas duas décadas levaram ao levantamento das principais incertezas quanto à evolução do Estado no horizonte 2007-2025.

Das cinco as principais incertezas relativas ao futuro do Espírito Santo, no horizonte 2006-2025, definidas no Plano, destacamos a seguinte:

Como evoluirão a qualidade e a robustez das instituições públicas capixabas? (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, 2006, p. 37)+

Ato contínuo, passou-se a definir as previsões de cenários nos quais o Espírito Santo poder-se-ia inserir em seu futuro próximo.

Conforme disposto pela SEP (2006), a partir da combinação das hipóteses relacionadas com as incertezas definidas, no Plano de Desenvolvimento ES 2025, foram elencados três cenários possíveis no período destacado. São eles:

Cenário A . Desenvolvimento Sustentado: aproveitando o contexto externo favorável e imbuídos de uma visão de futuro compartilhada, os principais atores políticos, econômicos e sociais capixabas investem fortemente na melhoria da qualidade de suas instituições e do capital humano, viabilizando o salto para um novo modelo de desenvolvimento sintonizado com a chamada sociedade do conhecimento e da informação que se desenha em escala mundial. Assim, o Espírito Santo inaugura seu 3º ciclo de desenvolvimento, congregando o capital humano, a inovação empresarial e um setor público eficiente como componentes centrais do processo. Como consequência, a pobreza é erradicada e as desigualdades sociais se reduzem sensivelmente.

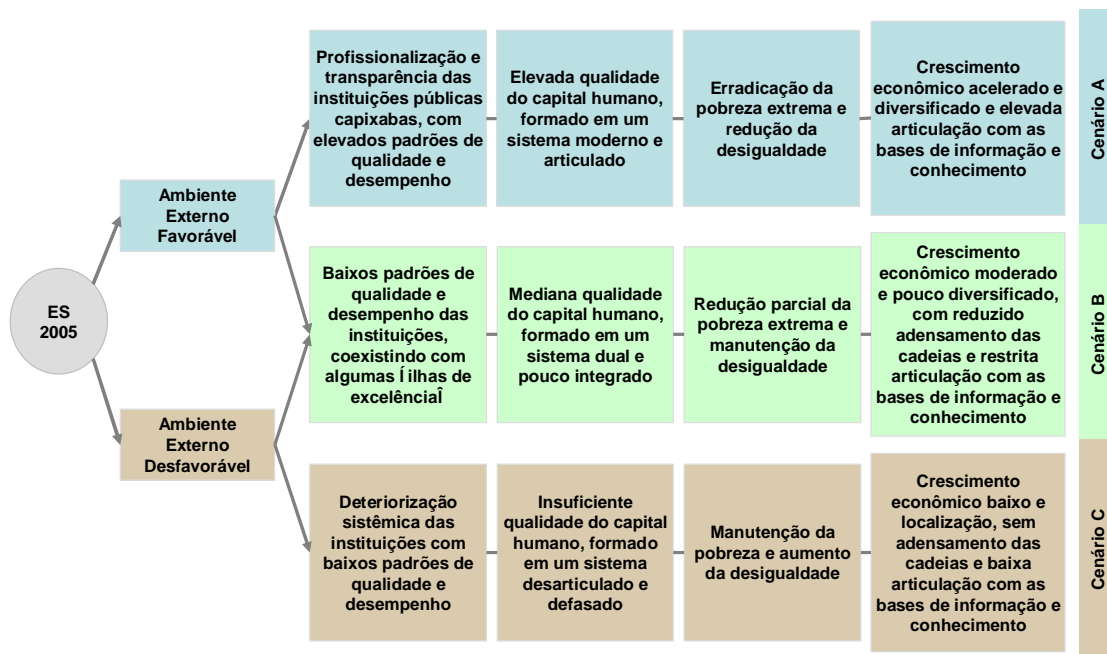


Figura 01: Cenários Prospectivos
Fonte: Plano de Desenvolvimento ES 2025 (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, 2006)

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

concludente: os atores políticos, econômicos e sociais capixabas não conseguem aproveitar plenamente as imensas oportunidades oferecidas por um mundo em expansão econômica, pelo Brasil em crescimento e por um setor petróleo que experimenta excelente desempenho no Estado. Assim, o Espírito Santo conhece mudanças e melhorias limitadas nas áreas econômica, da gestão pública e educacional que, embora provoquem algum impacto positivo sobre o tecido social, não se mostram capazes de transformar substancialmente o padrão de vida da população.

Cenário C . Estagnação e Retrocesso: o Espírito Santo convive com um conjunto de fatores internos e externos que se mostram desfavoráveis ao desenvolvimento sustentável. O Estado conhece a dura sina que marca a maioria dos países que ancoram seu processo de desenvolvimento econômico exclusivamente em recursos não renováveis: a chamada *“maldição dos recursos naturais”*. A inexistência de uma visão de futuro compartilhada, a fragilidade das instituições públicas e privadas e as acentuadas discontinuidades e deficiências da gestão pública impedem o bom aproveitamento dos recursos provenientes da exploração desses recursos e inibem a atração de novos investimentos produtivos, com reflexos negativos na formação do capital humano e na diversificação e adensamento da economia. Pobreza, desigualdade e violência continuam a fazer parte da vida cotidiana dos capixabas.

3.1.6 A Visão de Futuro: consolidação

Tendo como ponto de partida os cenários descritos, O Plano de Desenvolvimento ES 2025 estabelecia a visão de futuro para os diversos setores do Estado; dentre eles, o que foi intitulado como *“Ampliação do capital social e melhoria da qualidade das instituições capixabas”*:

Na visão de futuro estabelecida para esse item, descreve-se que

[...] nos próximos 20 anos, o Estado consolidará uma administração pública profissional, transparente, ética e de alto desempenho, marcada pela provisão de serviços de alta qualidade e pela existência de um corpo de servidores altamente capacitado.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Esta mudança será realizada por meio de **márcos na seleção e formação de gestores públicos, em desenvolvimento profissional continuado e, paralelamente, pela introdução de inovações sucessivas no ambiente da gestão pública, mediante a disseminação das melhores práticas mapeadas no campo da pesquisa aplicada à formulação, execução e avaliação de políticas públicas.**

Assim, não apenas o Governo do Estado como também as diversas municipalidades do Espírito Santo **adotam um modelo de gestão orientada para resultados**, com forte capacidade de produzir, avaliar e comunicar benefícios relevantes para a sociedade. Progressivamente, esse conceito deverá estender-se aos poderes Legislativo, Judiciário e ao Ministério Público.

Será essencial a participação de atores sociais não estatais na formulação e implantação de políticas públicas. **Estimulada a monitorar, demandar e negociar compromissos de avanços constantes na melhoria da qualidade das instituições e no desempenho da gestão pública, a sociedade civil terá participação crescente na formulação e implementação de políticas públicas.** Papel decisivo neste terreno caberá aos meios de comunicação, tanto na fiscalização e cobrança da ação pública, como na divulgação de casos de sucesso da atuação das instituições públicas estatais e não-estatais. (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, 2006, p. 61, grifo nosso)

Uma vez estabelecida a Visão de Futuro do Espírito Santo no Plano ES 2025, o ato seguinte foi a definição de um conjunto de 18 metas relativas as onze áreas de resultado que a integram, o qual foi denominado Plano de Metas.

3.1.7 O Plano de Metas

Das metas estabelecidas no Plano, quatro foram elencadas como o núcleo propulsor do processo de transformação, quais sejam:

a) Desenvolvimento do capital humano referenciado a padrões internacionais de excelência; b) Erradicação da pobreza e redução das desigualdades para ampla inclusão social; c) Diversificação econômica, agregação de valor à produção e adensamento das cadeias produtivas; e d) Desenvolvimento do capital social e da qualidade e robustez das instituições capixabas. (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, 2006, p. 80).

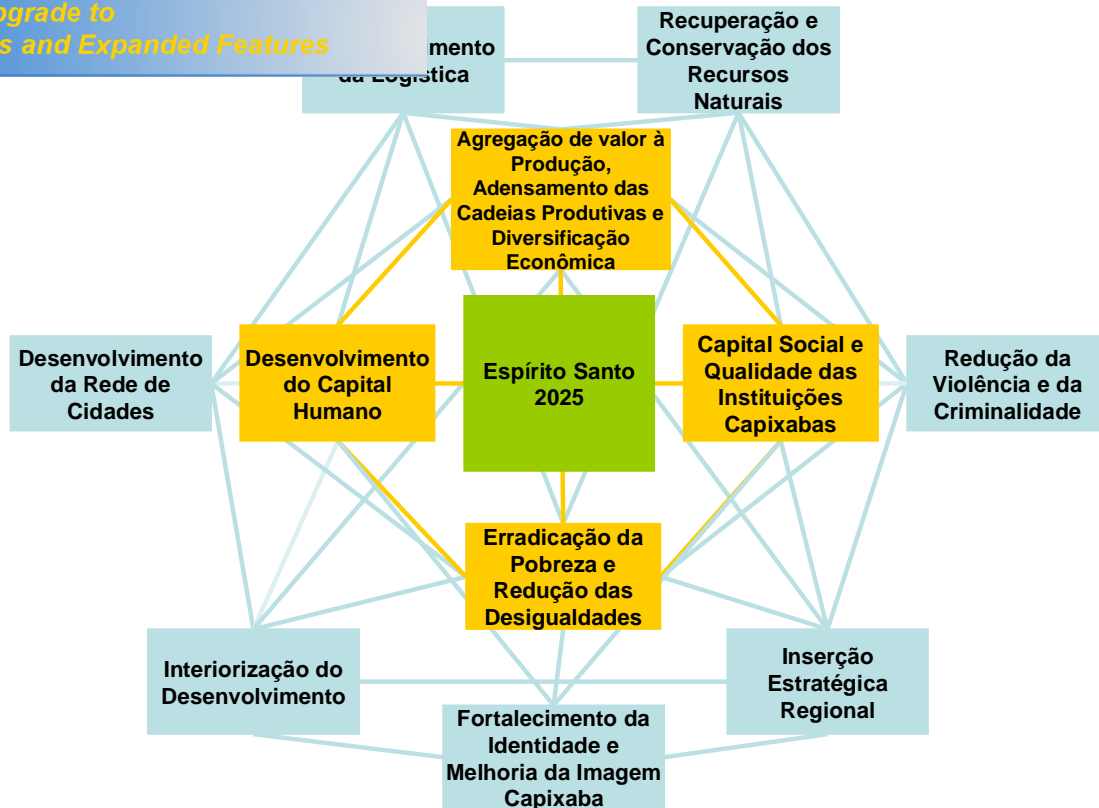


Figura 02: Grupos ou Áreas de Resultado da Estratégia do Plano de Metas
 Fonte: Plano de Desenvolvimento ES 2025 (SEP, 2006)

Para dar solidez às estratégias, foram concebidos os **grupos estruturantes**. Esse grupo de projetos teve por finalidade proporcionar uma soma sinérgica dos resultados dos projetos estruturantes individuais de modo a ampliar a capacidade de transformação da realidade no sentido indicado pela visão de futuro.

Os atributos desse primeiro Grupo de Projetos foram definidos como os seguintes:

- a) Alcance Estratégico - contextualização e justificativa do grupo de projetos, bem como sua vinculação com a Estratégia de Desenvolvimento. Mapeia os antecedentes, situação atual e tendências da temática abordada pelo grupo, além dos grandes problemas, desafios, gargalos e oportunidades com os quais ele se defronta;
- b) **Resultados Finalísticos - Transformações que devem ser produzidas no público-alvo ou junto a ele com a execução do grupo de projetos, compreendendo a situação almejada, seu indicador, meta e prazo de consecução, método de avaliação e respectivos prazos de medição;**
- c) Governança e Sustentabilidade - Fatores político-institucionais críticos para o sucesso do grupo de projetos. **Consiste no mapeamento de ações a serem tomadas no campo político-institucional**, controláveis ou não, que, caso sejam empreendidas, têm a capacidade de potencializar os resultados almejados pelo grupo de projetos (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, 2006, p. 83, grifo nosso).

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

dividido por Áreas de Resultados, dentre as quais, destacamos a área de Capital Social e Qualidade das Instituições Capixabas, que é composto dos seguintes projetos:

- a) 81 - Profissionalização e Inovação no Serviço Público (âncora);
- b) 82 - Gestão Orientada para Resultados;
- c) 83 - Governo Eletrônico.

O grupo Capital Social e Qualidade das Instituições Capixabas, alinhado com as experiências bem-sucedidas de outros países e estados da Federação, está orientado para:

(I) promover a profissionalização do serviço público; (II) limitar os riscos da apropriação do Estado por interesses particulares; (III) fortalecer a confiança da população nas instituições públicas; (IV) **melhorar a qualidade dos serviços;** (V) ampliar a participação de instituições públicas não-estatais; e (VI) **formar um capital humano de qualidade no setor público, centrado na iniciativa, na capacidade gerencial, na inovação e em rigorosos valores éticos** (SEP, 2006, p. 128, grifo nosso).

Prosseguindo, segundo o ES 2025, dentre os projetos elencados no grupo, destacam-se os seguintes:

a) Projeto 81 . Profissionalização e Inovação no Serviço Público (âncora)

- 1. Objetivo: melhorar a qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas capixabas, por meio de seleção, formação e desenvolvimento de gestores públicos profissionais e da inovação no campo da gestão pública; e
- 2. Escopo: identificação do quantitativo das funções de direção e assessoramento. Criação de cargo de gestor de políticas públicas. Organização de programas de seleção e de capacitação de gestores públicos. Estabelecimento de programas de desenvolvimento gerencial contínuo para dirigentes. Estímulos à inovação para melhorar a qualidade e reduzir o custo do serviço público. Adoção de incentivos baseados no desempenho referenciado a resultados.

b) Projeto 82 . Gestão Orientada para Resultados

- do Estado do Espírito Santo de um modelo de gestão orientada para resultados, visando o aumento da sua capacidade de produzir, avaliar e comunicar benefícios relevantes para a sociedade; e
2. Escopo: capacitação de dirigentes e servidores em gestão pública orientada para resultados. Implantação de projetos orientados para resultados nas instituições públicas. Desenvolvimento da capacidade de gerenciamento de projetos. Implantação de métodos de monitoramento e avaliação de resultados. Implantação de acordos de resultados entre as instituições públicas estatais e não estatais. (ES 2025, 2006, p. 130)
- c) Projeto 83 . Governo Eletrônico
1. Objetivo: aplicar os recursos da tecnologia de informação e comunicação para alterar as relações entre governo e sociedade civil, abrindo novos espaços de interlocução e participação; dar maior eficiência aos processos administrativos das instituições públicas; prestar serviços de melhor qualidade e de amplo acesso ao cidadão; e dar transparência às decisões, projetos, receitas e gastos das instituições públicas;
 2. Escopo: ampliação dos mecanismos de participação da sociedade. Ampliação progressiva dos serviços ao cidadão por meio da internet e outros meios de telecomunicações. Implantação de práticas que possibilitem a transparência de decisões relacionadas à alocação de recursos, gastos e respectivos resultados. Informatização dos processos administrativos para redução de custos e aumento de eficiência das instituições.
- d) Projeto 86 . Qualidade da Administração Pública
1. Objetivo: consolidar, nas organizações públicas estatais do Poder Executivo, uma cultura de gestão baseada em valores e práticas gerenciais que melhorem a qualidade dos serviços prestados à população, ampliando a sua oferta e perseguindo padrões de excelência;
 2. Escopo: mobilização e sensibilização das instituições públicas para programas da qualidade. Capacitação de pessoal em técnicas de gestão da qualidade. Monitoramento dos processos de implantação de sistemas da qualidade. Auditoria de sistemas da qualidade. Premiação de instituições públicas com base nos resultados efetivamente obtidos e em critérios de

desenvolvimento e implantação de instrumentos que permitam aos usuários a cobrança de resultados quanto à qualidade do atendimento. (ES 2025, 2006, p. 131)

Esse foi, em síntese, o processo de elaboração e consolidação do Plano de Desenvolvimento ES 2025, que ensejou a definição das Diretrizes Estratégicas de Governo no período 2007-2010, conforme a ser descrito.

Com esses passos estavam lançados os fundamentos para a adoção das premissas nova administração pública, calcada na busca por uma gestão pública estadual centrada em planejamento e com foco em resultados a serem alcançados, através da execução profissional de diretrizes pré-estabelecidas.

3.2 AS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS 2007-2010

O primeiro mandato do Governador Paulo Hartung (2003-2006) foi marcado pelo discurso de um esforço maior no sentido de superar as conseqüências da crise ética e moral até então instalada no Espírito Santo desde meados da década de 90.

Dessa forma, o chamado

[...] choque ético implementado pela administração foi marcado pelo combate à sonegação, à corrupção e ao crime organizado, visando a abertura de novos horizontes para o estado através da busca pelo **retorno da confiabilidade nas ações empreendidas pelas instituições públicas capixabas**. (GOVERNO DO ESTADO, 2007a, p. 12, grifo nosso)

A partir deste ponto, houve a reorganização das finanças públicas, com

[...] o alcance do equilíbrio financeiro em 2005 e, a partir de então, a retomada da capacidade de investimentos públicos, sendo o Espírito Santo, nos últimos quatro anos, o estado com maior crescimento nos investimentos com recursos próprios no Brasil, passando de 1% da receita em 2003 para a marca histórica de 15% em 2006. (GOVERNO DO ESTADO, 2007a, p. 12)

25, no início do segundo mandato, no ano de 2007, o Governo do Estado (2007) passou então a definir as Diretrizes Estratégicas para o segundo período de governo, compreendido entre 2007 e 2010.

3.2.1 A Visão de Futuro

Como Visão de Futuro . Estado do Espírito Santo 2010, definiu-se os seguintes termos:

Em 2010, o Espírito Santo será nacionalmente reconhecido por suas conquistas obtidas em educação, atenção à juventude, inclusão social, **segurança pública**, modernização da gestão pública e meio ambiente, fruto da **capacidade do Estado em produzir resultados para a sociedade e mobilizar os atores sociais em torno de uma agenda comum em busca do desenvolvimento sustentável de longo prazo.**+ (GOVERNO DO ESTADO, 2007a, p. 17, grifo nosso)

Assim, estabelecida a visão de futuro, o ato seguinte foi definir a estratégia de governo que serviria de norteador na condução do Estado no período de 2007 a 2010.

3.2.2 A Estratégia de Governo 2007-2010

Conforme estabelecido pelo Governo do Estado (2007a), para que a Estratégia de Desenvolvimento prevista no ES 2025 fosse concretizada, necessário se fazia que essa fosse traduzida em resultados concretos e mensuráveis para a sociedade capixaba.

A Estratégia de Desenvolvimento traçada aponta que o ponto de partida para a construção do cenário desejado pela sociedade capixaba em 2025 consiste na viabilização de capacidade institucional, o que envolve a

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ção de uma administração pública profissional, transparente, alto desempenho, marcada pela provisão de serviços de qualidade e pela existência de um corpo de servidores altamente capacitado. Nesse sentido, a Estratégia do Governo para os próximos quatro anos **tem como grande pilar a continuidade do processo de recuperação e profissionalização do setor público que se desenha no Estado desde 2003, ancorado na consolidação do ajuste fiscal e no aumento da capacidade de conversão dos gastos governamentais em benefícios para os cidadãos.** (GOVERNO DO ESTADO, 2007a, p. 19-20, grifo nosso)

Assim, a Estratégia de Governo para o período 2007-2010 foi baseada em 12 eixos sinérgicos, que são listados a seguir:

a) Redução da Pobreza; b) Saúde; c) Educação; d) Defesa Social e Justiça; e) Desenvolvimento Econômico; f) Interiorização do Desenvolvimento e Agricultura; g) Rede de Cidades e Serviços; h) Logística e Transportes; i) Meio Ambiente; j) Identidade e Imagem Capixaba; k) Inserção Estratégica Regional; e l) **Gestão Pública e Qualidade das Instituições.** (GOVERNO DO ESTADO, 2007a, p. 21, grifo nosso)

O foco principal de interesse para este trabalho é o eixo Gestão Pública e Qualidade das Instituições e seu principal desafio são as linhas de ação.

3.2.3 O Eixo da Gestão Pública e Qualidade das Instituições

O texto das Diretrizes afirma que está em curso

[...] um movimento de reforma da administração pública mundial, chamado de **Nova Gestão Pública, centrado no aumento da capacidade gerencial das organizações públicas visando a geração de resultados** efetivos de interesse da sociedade. (GOVERNO DO ESTADO, 2007a, p. 53, grifo nosso)

Definindo o assunto, o Governo do Estado (2007a) afirma que tal movimento tem como base três grandes pilares: a adoção de novos conceitos ligados à coisa pública, como equidade e justiça na prestação de serviços públicos; uma nova visão do papel do Estado, passando de responsável pela prestação de serviços públicos para promotor desses serviços; e o uso de práticas e modelos de gestão

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

gado privado, como planejamento estratégico, gestão da qualidade, mensuração de desempenho, trabalho em rede, profissionalização, eficiência de processos e procedimentos, etc.

Desta feita, patente está a intenção governamental de utilizar-se das práticas comuns ao setor privado e, nessa linha, dar à administração pública (entenda-se funcionários públicos) um caráter gerencial, conforme já defendia Bresser Pereira (1996, 1998, 1999 e 1999b) e seu Plano Diretor de Reforma do Estado, que Silva Neto (2008) descreve como sendo um esforço para o aumento da capacidade administrativa e de governança do Estado.

Define ainda o documento que o principal desafio está no

[...] aumento da capacidade do Governo do Estado de produzir, avaliar e comunicar resultados para a sociedade capixaba; sendo que para tal, é necessária a orientação da ação pública para o atendimento às demandas da sociedade, com ênfase na inovação e na qualidade das soluções e serviços públicos prestados, na introdução de uma cultura empreendedora que fortaleça a responsabilização por resultados e na implantação da avaliação e aprimoramento do controle do gasto público, com vistas aos benefícios produzidos para a sociedade. (GOVERNO DO ESTADO, 2007a, p. 54)

Nesse eixo, as prioridades e principais entregas 2007-2010 definidas pelo Governo do Estado (2007a) foram as seguintes:

- a) Orientar a gestão pública capixaba para resultados, visando aumentar a sua capacidade de produzir, avaliar e comunicar benefícios relevantes para a sociedade;
- b) Ampliar e fortalecer a oferta de serviços por organizações de interesse público não-estatais, através de parcerias com entidades da sociedade civil organizada;
- c) Aumentar a qualidade e a eficiência do atendimento oferecido à sociedade, através da implantação do Programa de Qualidade no Atendimento ao Cidadão, consolidando a cultura voltada para inovação e criatividade na gestão;
- d) Implantar política de Governo Eletrônico e de Tecnologia da Informação e Comunicação;

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- gestão de pessoas visando a profissionalização e avaliação do servidor e a ética no serviço público, com ênfase na estruturação de carreiras, na capacitação e treinamento de servidores e na melhoria do clima organizacional;
- f) Promover a avaliação e aprimorar o controle e a transparência do gasto público.

Essa descrição enseja um discurso alinhado com base no modelo em difusão, tratando-se de uma transferência da ferramenta usada no setor privado para o setor público, respaldado no gerencialismo conforme anteriormente exposto; isso fica claro ao orientar a gestão pública para resultados que devem ser aferidos mediante um sistema de avaliação e controle; resultados estes a serem buscados por servidores a serem profissionalizados+ mediante capacitação e treinamento; afere-se também pela utilização de termos como %capacidade de produção+e %clima organizacional.+

3.3 . O PRÓ-GESTÃO.

O passo seguinte, conforme SEP (2007),foi buscar os meios de sistematização e operacionalização das definições ocorridas no ES 2025 e nas Diretrizes Estratégicas 2007-2010. Por esse motivo, foi implementada o que se chamou de uma inovação na gestão pública estadual: uma nova metodologia de gestão da estratégia de governo,

[...] operacionalizada por meio de uma carteira de projetos estruturantes e do seu gerenciamento de forma intensiva, e concebida com **vistas a tornar a perseguição de resultados e de entregas para a sociedade o elemento direcionador da atuação governamental no Espírito Santo.** (SECRETARIA DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO, 2007c, p. 01, grifo nosso)

Essa forma de operacionalização da gestão pública estadual foi denominada PRÓ-GESTÃO, sendo esse um Programa de Gerenciamento Estratégico dos principais projetos de Governo do Estado do Espírito Santo, cuja proposta é agilizar a

prioritários definidos no ES 2025 e no documento de Orientações Estratégicas 2007-2010.

Os estudos orçamentários iniciais projetaram

[...] 75% de toda a capacidade de investimento do tesouro estadual, aproximadamente R\$ 500 milhões/ano. Havia também a previsão de investimentos obtidos através de captação de financiamentos internacionais e nacionais, que representam R\$ 300 milhões/ano. O conjunto destes tinha a previsão de investimentos da ordem de R\$ 3,2 bilhões de reais. (SECRETARIA DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO, 2007c, p. 01)

Para que a sistematização e a operacionalização instituídas pelo PRÓ-GESTÃO obtivesse a consolidação necessária para sua inserção no contexto do serviço público estadual, o governo do Estado buscou estabelecer uma base conceitual que traduzisse a padronização dos trabalhos a serem desenvolvidos.

3.3.1 A Base Conceitual.

Conforme descreve a Secretaria de Estado de Planejamento (2007c), a base conceitual na qual trabalha o PRÓ-GESTÃO conta com as seguintes definições:

- a) Carteira de Projetos (Portfólio): a partir dos debates do ES 2025 e do Planejamento Estratégico 2007-2010 o Governo do Estado definiu os projetos tidos com as prioridades para o atual mandato;
- b) Projetos Estruturados para Resultados: com a definição das prioridades, os projetos foram estruturados para resultados, baseados na seguinte pergunta: o que a sociedade vai receber ao final do projeto? Para esses projetos foram estabelecidos objetivos, justificativas, etapas, sub-etapas, cronograma físico-financeiro, metas, público-alvo e municípios beneficiados;
- c) Intensa Capacitação das Equipes: A administração definiu como meta que os gestores envolvidos diretamente com o PRÓ-GESTÃO fossem intensamente capacitados, através de cursos, seminários e palestras;
- d) Gerentes: para cada projeto, foram definidos gerentes, que são os responsáveis diretos pelo andamento (metas, prazos, processos burocráticos,

- críticos, eliminação das restrições, etc) de cada projeto e são ligados diretamente aos Secretários de Estado e ao Escritório de Projetos;
- e) Escritório de Projetos: unidade organizacional vinculada à Vice-Governadoria e composta por funcionários da administração pública estadual que monitora, coordena e apóia a gestão de projetos, estimulando a tomada de decisão para acelerar as entregas. No Escritório de Projetos, as questões mais relevantes para o sucesso dos projetos são discutidas; a previsão era de apoio aos gerentes nas tomadas de decisão concentrando-se no planejamento, priorização e execução coordenada de projetos vinculados aos objetivos gerais do Governo;
 - f) Fluxo Diferenciado de Recursos: tem como objetivos acelerar a execução dos projetos prioritários e estimular a eficiência gerencial dos responsáveis pelos projetos estruturantes, através da garantia de contrapartida de recursos baseada na capacidade de execução dos projetos; em termos simples, busca-se contornar a burocracia tradicional e acelerar a liberação dos recursos para os projetos definidos como prioritários;
 - g) Rede de Parceiros Internos: foi criada uma rede institucional de apoio envolvendo a Procuradoria Geral do Estado a Auditoria Geral do Estado, o Instituto de Obras Públicas do Espírito Santo, a Secretaria de Estado de Planejamento Secretaria de Estado da Fazenda, o Instituto Estadual do Meio Ambiente e a Secretaria de Estado Gestão e Recursos Humanos. Nessas Secretarias foram definidos pontos focais que colaboram nas análises prioritárias e nos procedimentos necessários dos projetos definidos, acelerando seus processos de análise, provimento e liberação;
 - d) Comunicação Integrada, Monitoramento Intensivo e *Software* . SIG-ES: O Pró-Gestão tem uma comunicação integrada, cujas ações têm um monitoramento em tempo real de todos os passos dos projetos prioritários, com o argumento de um ambiente favorável para resultados ágeis. Tal monitoramento se faz através de um *software*, denominado SIG-ES, onde os projetos estão estruturados, assim como todos os passos para a concretização. Resumidamente, em tempo real, o gerente informa o andamento dos projetos, as restrições que aparecem e aciona o Escritório de

e fazer necessário; assim como também é monitorado pelo Escritório de Projetos.

3.3.2 Carteira Inicial dos Projetos Prioritários

A carteira inicial dos projetos definidos no âmbito do governo do Estado, inicialmente, por cada Secretário de Estado e selecionados pelo Escritório de Projetos foram os seguintes:

a) Mobilidade Urbana; b) Ampliação da Malha Rodoviária; c) Recuperação da Malha Rodoviária; d) Ampliação e Modernização da Rede Hospitalar; e) Fortalecimento da Atenção Primária; f) Águas Limpas; g) Destinação Final Adequada de Resíduos Sólidos Urbanos; **h) Prevenção à Violência; i) Modernização da Gestão na Defesa Social**; j) Ampliação e Modernização do Sistema Penitenciário; k) Nossa Bolsa; l) Central Integrada de Atendimento ao Cidadão; m) Valorização do Servidor; n) Mais Tempo na Escola; o) Ampliação do Ensino Profissional; p) Ampliação e Modernização da Infra-Estrutura Educacional; q) Prevenção à Gravidez Precoce e Planejamento Familiar; r) Qualidade no Ensino Fundamental; e s) Qualidade no Ensino Médio. (SECRETARIA DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO, 2007c, p. 04, grifo nosso)

Concebido o PRÓ-GESTÃO, a sua base conceitual e projetos inseridos nele, um questionamento para ser respondido pela administração pública era o seguinte: quem vai fazer? Quem centralizará as ações? Quem será disponibilizado para realizar a tarefa de trazer à realidade aquilo que foi concebido e idealizado desde a realização do ES 2025 até o momento atual?

Partiu-se, então, para o passo seguinte: a montagem do grupo de trabalho. Assim, iniciou-se a montagem do grupo, por meio da criação de um núcleo que pudesse concentrar a administração de tudo que foi proposto até então. Nascia o Escritório de Projetos.

3.4 DE ESCRITÓRIO À SECRETARIA DE ESTADO

Segundo Costa, Januzzi e Santos (2008), o Programa de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Espírito Santo, denominado PRÓ-GESTÃO, teve início em março de 2007, tendo o Vice-Governador Ricardo Ferraço como principal gestor envolvido nesse processo.

A Estratégia de Implantação do Pró Gestão foi definida pela Secretaria de Estado de Planejamento, com suporte metodológico de uma consultoria.

O passo seguinte de estruturação para a execução do Programa foi a criação do Escritório de Projetos, composto por gestores especialistas em gerenciamento de projetos contratados mediante nomeação em cargos comissionados e diretamente ligados ao Gabinete do Vice-Governador do Estado.

Nesse contexto, encontra-se o **Comitê de Gerenciamento de Projetos** que tem como funções principais propiciar a uniformização das informações gerenciais e tomar decisões de governo sobre temas importantes que se referem ao desenvolvimento dos projetos estruturantes. Sua formação base era composta

[...] pelo Vice-Governador e pelos Secretários de Governo e de Estado de Economia e Planejamento. Sob a coordenação do Comitê, havia reuniões mensais ou bimestrais de análises estratégicas de cada um dos projetos, nas quais participavam os gestores, os gerentes e os dirigentes das pastas onde se localizavam os projetos. (COSTA; JANUZZI; SANTOS, 2008, p.05)

Conforme Costa, Januzzi e Santos (2008), um resultado importante proporcionado pela atuação do Escritório de Projetos foi o mapeamento dos principais gargalos que ocorrem na implementação dos projetos. Segundo os autores, esses gargalos ficavam restritos às Secretarias de Estado, e demoravam a aparecer para o núcleo central do Governo. Mormente, mais do que acelerar a resolução de entraves, há uma busca por medidas preventivas para tais.

Com a edição do Decreto nº 2.036-R. de 07 de abril de 2008, criou-se a Secretaria de Estado Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (SEGEP), tendo o Escritório de Projetos sido vinculado a essa pasta, deixando a ligação com a Vice-Governadoria.

no missão da SEGEP o monitoramento estratégico do portfólio de projetos e a unificação dos métodos e dos procedimentos de gestão, através da difusão da cultura de gerenciamento de projetos, visando à efetividade da destinação dos recursos públicos e propiciando apoio efetivo às equipes na geração de soluções para a superação dos problemas relacionados aos projetos.

Segundo a descrição de Santos e Januzzi (2008), a composição básica da SEGEP tem a seguinte constituição:

- a) Secretário de Estado: conta com 16 (dezesesseis) atribuições definidas na legislação, mas entre as principais atividades encontram-se a de coordenar tecnicamente a equipe de gestores e gerentes que atuam diretamente nos projetos estratégicos; sistematizar as ações de gerenciamento dos projetos e exercer a co-gestão sobre as unidades gerenciadoras, supervisoras e fiscalizadoras de projetos contratadas por órgãos da administração pública;
- b) Gestor de Projetos . os gestores de Projeto são os integrantes da equipe do Escritório de Projetos, vinculados à SEGEP. São responsáveis por acompanhar as ações de planejamento, execução e avaliação dos 21 projetos estruturantes do Governo no Estado. São também co-responsáveis pela identificação de restrições postas à execução dos projetos e por encontrar soluções inovadoras e criativas para a superação das mesmas, junto aos gerentes dos projetos. Além disso, desempenham um papel central que é o de servir como intermediários entre o órgão responsável pelo projeto e as demais instituições e parceiros envolvidos. Os gestores, que se articulam diretamente com os gerentes dos projetos, monitoram em tempo real os aspectos de qualidade e atualidade das informações disponíveis no SIG-ES;
- c) Gerente de projeto . conforme já descrito, para cada um dos 21 projetos da carteira foram escolhidos gerentes para liderarem os seus respectivos projetos. São os gerentes os responsáveis diretos pelo acompanhamento físico e financeiro dos projetos, além de alimentarem o sistema SIG-ES, com informações e restrições. Para legitimar a liderança, trabalha-se sob pressuposto de que os Secretários de Estado e dirigentes de Autarquias indicam pessoas de sua confiança; gerentes que tenham acesso mais facilitado aos titulares das respectivas pastas.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

carregada de colocar em ação tudo aquilo que foi planejado desde a elaboração do Plano de Desenvolvimento ES 2025 em 2007. Montada a equipe, o próximo passo foi a escolha do método ou da metodologia gerencial pela qual seriam acompanhados os trabalhos. Esse é o assunto a seguir.

3.5 O GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO PARA RESULTADOS (GEOR)

O gerenciamento estratégico orientado para resultados foi o primeiro sistema de gestão escolhido pelo Escritório de Projetos para dar prosseguimento ao processo de implantação do PRÓ-GESTÃO, através do gerenciamento intensivo dos projetos estruturantes definidos pelo governo como prioritários no período 2007-2010, tendo como principais características as descritas nos tópicos seguintes.

3.5.1 Foco em um Público-Alvo

A primeira característica fundamental da GEOR é a

clara identificação do público-alvo inequivocamente delimitado e caracterizado, pois tão importante quanto a correta especificação do público-alvo é a interação efetiva dos gerentes de projeto com este público, desde a etapa de planejamento até os processos de execução e de mensuração e avaliação dos resultados.+(GOVERNO DO ESTADO, 2007b, p. 04)

Essa característica implica na restrição do alcance dos resultados a serem obtidos, no que se refere para quem tais resultados são produzidos e com quem os gerentes deverão se comunicar; bem como os atos que compõe a execução de um projeto que, do início à conclusão estarão focados num mesmo público.

Neste caso, o público-alvo definido refere àqueles que serão beneficiados com os projetos, conforme nos retratam Osborne e Gaebler (1995), que defendem a

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

privado no setor público, descrevendo como uma de suas características o governo orientado por missões e o relacionamento entre este governo e o que os autores chamam de *clientes*.

Ainda nesta linha, encontramos Bresser Pereira (1998) define como um dos principais objetivos da administração pública gerencial assegurar a democracia através da prestação de serviços públicos orientados para o *cidadão-cliente* e controlados pela sociedade.

3.5.2 Orientação para Resultados

Já em termos de orientação de recursos para resultados, interessa, sobretudo, as mudanças concretas que se deseja alcançar na realidade do público-alvo, ou seja, os resultados mais relevantes do ponto de vista do interesse desse público. Os recursos alocados ao projeto devem, invariavelmente, convergir para o alcance desses resultados. Dentro dessa linha de raciocínio, a segunda característica fundamental da GEOR é *o estabelecimento de um número pequeno de resultados, sob a ótica das principais demandas e necessidades do público-alvo.* (GOVERNO DO ESTADO, 2007b, p. 05, grifo nosso)

O Governo do Estado (2007b) afirma que os resultados são os efeitos combinados das iniciativas do projeto e de fatores externos não controláveis sobre os respectivos públicos-alvo e podem ser divididos em três tipos, quais sejam: os resultados finalísticos, os resultados intermediários e os produtos do projeto.

A orientação para resultados sintetiza o discurso da nova gestão pública gerada ainda em seu nascedouro, conforme Paula (2007), no Reino Unido, cujo o objetivo era uma mudança na forma de administração pública que resultasse em serviço prestado mais eficiente e efetivo no atendimento das demandas da população e na apresentação de resultados concretos e mensuráveis.

Visão Estratégica na GEOR

Adensar a visão estratégica significa introduzir e cultivar os seguintes atributos na prática da gestão das organizações:

a) visão sistêmica e de longo prazo: implica trabalhar a instituição como uma totalidade organizada, composta de iniciativas múltiplas e diversas que devem ser articuladas e alinhadas para produzir resultados sustentáveis a médio e longo prazos; **b) Consideração do ambiente externo:** significa mapear e levar em conta os fatores e os atores externos à organização que a influenciarão ou serão por ela influenciados; **c) Atenção à singularidade e complexidade das situações concretas:** as realidades das organizações e dos projetos são muito diversificadas e singulares para admitir padronizações; **d) Seletividade:** a Gestão Estratégica Orientada para Resultados não dá igual importância a todas as iniciativas que um projeto contempla. Concentra atenção nas etapas e recursos críticos para o alcance dos resultados almejados; **e) Tempo hábil:** a consideração do tempo hábil (especialmente tendo em vista o aproveitamento de oportunidades ou de momentos propícios) é uma habilidade gerencial que deve ser estimulada e cultivada; e **f) Inovação:** é essencial pôr em prática o princípio de que as melhores estratégias são aquelas que abrem espaço para inovações e soluções criativas em produtos. (GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2007b, p. 05 . 07, grifo nosso)

Notoriamente, esse grupo de atributos estabelece, na verdade, os princípios que direcionam a visão estratégica para o campo da celeridade dos atos componentes dos processos, objetividade de propósito, flexibilidade de formas de atuação dos atores envolvidos na execução e amplo controle de todas as etapas dos projetos gerenciados através da estratégia orientada para resultados.

3.5.4 Intensidade, Prontidão e Proximidade da Ação Gerencial

A Gestão Estratégica Orientada para Resultados deve ser intensiva, incorporar um forte senso de urgência, ter caráter empreendedor e estar próxima dos acontecimentos e dos atores mais relevantes para o alcance dos resultados

..., [p.].] este modelo de gestão está apoiado em dois requisitos: responsabilização e compromisso+ (GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2007b, p. 06).

A responsabilização consiste na

[...] alocação das atribuições, dos desafios e dos poderes cabíveis a pessoas físicas e não a cargos genéricos ou a órgãos. Mais ainda, significa reforçar a liderança dos gerentes de projeto e o compromisso implica na negociação e definição de responsabilidades claras e bem especificadas na execução de ações e alocação de recursos para o alcance dos resultados pactuados (GOVERNO DO ESTADO, 2007b, p. 06).

Trata-se de atribuir responsabilidades às pessoas envolvidas na execução, mas em seu caráter físico de identidade, não à função, cargo ou posição hierárquica que ocupa o funcionário na estrutura administrativa do governo do Estado.

Não deixa de haver, nesse caso, uma flexibilização da burocracia, visando alcançar um resultado específico, onde os funcionários ~~temporariamente~~ são imbuídos de atributos e responsabilidades para o atingimento de um fim específico, sob a orientação de um gerente de projeto, independente da função ou cargo que ocupam na estrutura organizacional.

Osborne e Gaebler (1995) defendem um governo orientado por missões, onde os órgãos burocráticos são transformados em órgãos dinâmicos e eficientes, que sabem aonde querem chegar e como fazê-lo.

Segundo os mesmo autores, no relacionamento governo e ~~cliente~~, aquele atende às necessidades deste, e não da burocracia; afinal, os cidadãos estariam cansados da burocracia e querem ser mais valorizados.

Paula (2007) argumenta que o discurso de Osborne e Gaebler (1995) estabelece o argumento central da nova administração pública: a suposição de que as técnicas administrativas criadas no setor privado são eficientes e, portando, adequada para ordenar a gestão pública.

os para Resultados

Dessa feita, conforme descreve o Governo do Estado (2007b), os projetos orientados para resultados têm as seguintes características:

- a) Visam transformar intenções em resultados concretos - sua motivação essencial é fazer acontecer resultados que concretizem produtos ou transformações relevantes para o público-alvo;
- b) Materializam uma iniciativa singular com foco bem definido, objetivos claros, resultados mensuráveis, ações, metas, prazos, custos e responsáveis pela execução claramente definidos;
- c) Mobilizam e articulam recursos de parcerias - devem ter a capacidade de mobilizar parceiros e somar recursos essenciais (financeiros, humanos, de conhecimento e capacidade de gestão) para a realização dos resultados almejados;
- d) São intensivos em gestão - a obtenção de resultados concretos exige um esforço diário e sistemático de mobilização de recursos, motivação de pessoas, construção de compromissos, execução de iniciativas, verificação de prazos e custos, diálogo com o público-alvo, superação de *restrições* e dificuldades, administração de conflitos, enfim, um amplo e contínuo trabalho gerencial.

A figura, a seguir, esquematiza a diferenciação do alcance entre a execução de projetos na rotina da gestão pública estadual e execução de projetos no modelo adotado pela Gestão Estratégica Orientada pelo Resultado.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

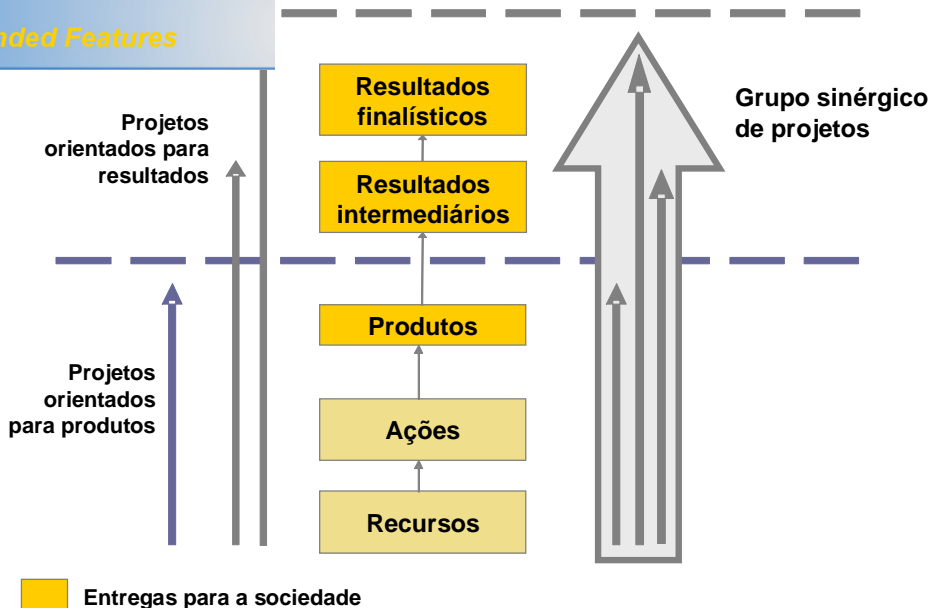


Figura 03 . Esquema de Projetos Orientados para Resultados
Fonte: GOVERNO DO ESTADO (2007b)

Os projetos estruturantes definidos no PRÓ-GESTÃO são um caso particular de projetos orientados para resultados, normalmente mais adequados para a realidade de governos, os quais podem ser definidos como uma iniciativa específica que:

[...] a) Transforma a Visão de Futuro em resultados concretos para público-alvo bem definidos; b) Produz a percepção da sociedade: 'quem governa tem uma visão de futuro que está sendo construída, mediante ações concretas'; c) Tem efeito multiplicador: capacidade de gerar outras iniciativas; d) Mobiliza e articula recursos públicos, privados ou em parceria; e) Exige um gerenciamento estratégico com foco na remoção de restrições severas e acompanhamento do projeto em diversos níveis hierárquicos; e f) Com foco bem definido, objetivo mensurável, ações, metas, prazos, custos, resultados esperados, permitindo seu gerenciamento.' (ESPÍRITO SANTO (ESTADO), 2007b, p. 09)

Dessa feita, os projetos orientados para resultados diferenciam-se da execução de um projeto através da rotina administrativa comum, pois seu modo de gerenciamento o acompanha do nascedouro até a entrega final, passando pela otimização e controle dos recursos envolvidos (financeiros, materiais e humanos) com observação da percepção desta entrega por parte da sociedade.

Na concepção burocrática, a atenção aos projetos restringe-se ao cumprimento das diversas etapas que o compõe, sem o gerenciamento amplo de sua execução e a entrega, de um modo geral, restringe-se a uma solenidade de inauguração.

Resultados

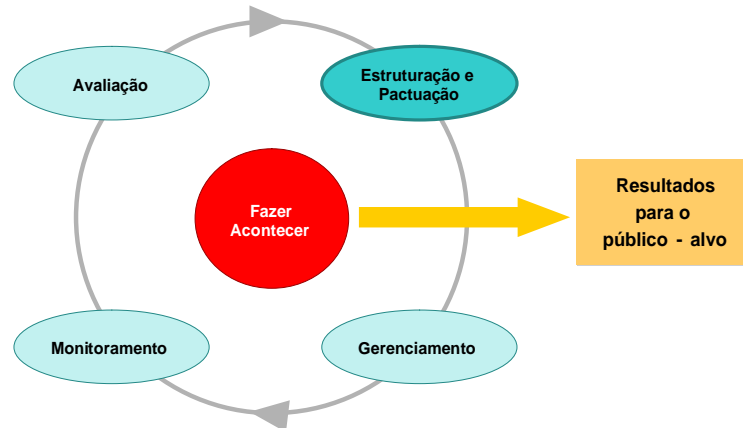


Figura 04 . Ciclo de Elaboração e Gestão de Projeto
Fonte: GOVERNO DO ESTADO, 2007b

Na seqüência de definições, o Governo do Estado (2007b) aduz que o ciclo completo de um projeto orientado para resultados inclui quatro etapas:

- a) Estruturação e pactuação: tem por missão o planejamento e a organização do projeto como uma iniciativa singular, em conjunto com o público-alvo, suas entidades representativas e demais parceiros, mediante a integração de recursos e ações e a pactuação de compromissos e resultados, que constituem a sua essência;
- b) Gerenciamento: visa transformar as intenções e ações planejadas e pactuadas em resultados reais. A execução (fazer acontecer) é a essência do escopo desta etapa;
- c) Monitoramento: compreende a coleta e interpretação sistemática de informações sobre a execução do projeto e o progresso de sua implementação; a comparação do realizado com o programado; a identificação e/ou antecipação de desvios ou restrições relevantes e a efetivação de medidas corretivas ou preventivas. A essência do escopo desta etapa é a geração de informações capazes de provocar a tomada de decisão para assegurar a implementação do projeto; e
- d) Avaliação: consiste em verificar o mérito do projeto como um todo, especialmente se os resultados estão sendo (ou serão) alcançados, indicando

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

preventivas e propiciando a aprendizagem sistemática da organização. A efetividade do projeto é o foco essencial da avaliação e das conseqüentes revisões do projeto.

Com essas etapas, estava definido como seria realizada a ação de gerenciar os projetos escolhidos como prioritários pelo Governo do Estado, no período 2007-2010, também chamado estruturantes.

A GEOR fundamenta a ação gerencial como modo de agir do funcionário público encarregado de alcançar um resultado, sendo esta ação calcada na responsabilização e no compromisso.

Não por acaso, os fundamentos da GEOR direcionam-se no sentido de adotar práticas adotadas no setor privado para o setor público, traduzindo a intenção de transmutar o dinamismo burocrático em dinamismo gerencial, que é o princípio fundamental da nova gestão pública. Este esforço tem como linha final o alcance de um resultado, mas está intimamente ligado ao desempenho dos funcionários envolvidos na execução dos projetos. Em suma trata-se de alcançar também como resultado a mudança de atitude do corpo de funcionários públicos.

Restava, então, lançar mão de uma ferramenta tecnológica que pudesse dar o apoio, em termos de informação e controle, necessários para que a máquina começasse realmente a funcionar em direção aos almejados resultados para sociedade, apregoado nas justificativas de implementação. Assim, entra em cena o SIG-ES.

3.6 O SIG-ES

Esse foi o caminho percorrido até então: a realização e consolidação do Plano de Desenvolvimento ES 2025; a definição das Diretrizes Estratégicas de Governo 2007-

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ção do PRO-GESTÃO como um programa específico para desenvolver o planejamento e a execução dos projetos definidos como prioritários pelo Governo do Estado; a criação do Escritório de Projetos, e posteriormente a criação da Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos como núcleo central encarregado da execução, coordenação, monitoramento, apoio e controle da tarefa; e, finalmente, a escolha do método pelo qual se realizaria tal ação, que foi a Gestão Estratégica Orientada para Resultados, que, por sua vez, indicou a necessidade de uma ferramenta tecnológica, o SIG-ES.

Já na época da reforma gerencial proposta na era FHC, tinha-se a concepção de que o uso da tecnologia de informação funcionaria como fonte de mais informação e de melhor qualidade para que os gestores públicos pudessem decidir de maneira mais adequada e para que a administração pública se tornasse mais transparente [p.].] garantindo-lhe um caráter mais democrático e orientado para o cidadão+ (BRESSER PEREIRA, 1998, p. 303).

Com essa premissa, era a vez de entrar em ação o Sistema de Informações Gerenciais do Estado do Espírito Santo (SIG-ES), que foi desenvolvido para atender a demanda de informação do programa Pró Gestão. É uma ferramenta *online* de monitoramento estratégico em tempo real de projetos, baseada em "marcos críticos" que visam garantir o cumprimento das etapas e subetapas de cada projeto, além de ser possível acompanhar o avanço físico, financeiro e de tempo³.

Dentre as funcionalidades existentes⁴, pode-se destacar o gerenciamento de etapas, subetapas, marcos críticos, restrições (riscos), entregas, produtos, gerenciamento de fotos e documentos, além de relatórios detalhados.

Atualmente, o SIG-ES encontra-se instalado em 12 ambientes para as seguintes entidades públicas do governo do Estado: SEGEP, SETUR, SESA, SEP, SEDU, SEGER, PMES, IJSN, IEMA, IOPES, BANDES e BANESTES⁵.

³ ESPÍRITO SANTO (Estado). Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos. **Guia de Gerenciamento de Projetos do Governo do Espírito Santo**. [S.l.: s.n., 2009]

⁴ O software está na tecnologia Microsoft Asp.NET 2.0 com banco de dados SQL Server 2005, utilizando servidor de aplicação web Microsoft IIS 6.0 com framework .NET 2.0 e servidor de banco de dados SQL Server 2005.

⁵ ESPÍRITO SANTO (Estado). Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos. **Guia de Gerenciamento de Projetos do Governo do Espírito Santo**. [S.l.: s.n., 2009]

e Gerenciamento do SIG-ES contém os seguintes campos .

Público-alvo; objetivo do projeto; resultados do projeto (entregas); situação atual do projeto; fotos do projeto; parceiros do projeto; formas de atuação e responsáveis; responsável pelo projeto e gerente; recursos e fontes; responsável pelo monitoramento; gráfico de *status* do projeto; programação de marcos críticos; gerenciamento de restrições e detalhamento das etapas (incluindo programação físico-financeira).

A demonstração dessas telas, através das figuras ilustrativas apresentadas na descrição dos projetos da SESP e nos Anexos de %A+a %B+, indica o grau de controle e detalhamento na execução de cada um dos projetos estruturantes. Entretanto, com a criação da SEGEP, adotou-se uma metodologia mais detalhista que a Gestão Estratégica Orientada para Resultados na execução das ações: o *Project Management Institute* ou, simplesmente, a visão *PMI*, cujos pressupostos estabelecidos veremos a seguir.

Assim, o somatório do GEOR e do *PMI*, com utilização do SIG-ES ofereceu o formato final do processo de implantação do PRÓ-GESTÃO.

3.7 A VISÃO PMI

Conforme descreve o Guia de Gerenciamento de Projetos, esse sistema de gerenciamento visa transformar as intenções planejadas e pactuadas em ações e resultados. A essência do trabalho gerencial é fazer acontecer. Ao que parece, a intenção da implantação visa o aprofundamento e um maior detalhamento da execução dos projetos estruturantes; tendo em vista os princípios a seguir explicitados.

⁶ Ibid. O Sistema de Informações Gerenciais contém diversas funcionalidades necessárias a essa etapa. Pode ser acessado no endereço <http://www.sig.es.gov.br> mediante login e senha, pelos usuários previamente cadastrados pelo administrador

o - Atribuições e Atividades

As atribuições de um gerente de projeto⁷ podem variar substancialmente, dependendo da fase em que se encontra o projeto, da complexidade do arranjo institucional que lhe dá suporte, de sua natureza, porte e distribuição geográfica, de suas fontes de financiamento e do modelo de organização da entidade responsável. Desse modo, o gerente de projeto orientado para resultados, sob a ótica da visão *PMI* devem ter as seguintes atribuições:

- a) Atuar, de forma empreendedora, para que as metas aconteçam;
- b) Assegurar que as etapas propostas estejam em perfeita sintonia com as exigências dos beneficiários do projeto;
- c) Articular-se com todos os agentes envolvidos, associando recursos e integrando competências;
- d) Desenvolver plano de trabalho para a implementação e gestão do projeto;
- e) Apoiar e orientar as entidades executantes de etapas, visando o cumprimento de metas, a eliminação de restrições e a verificação da qualidade dos produtos das etapas realizadas;
- f) Identificar restrições à implementação do projeto e buscar soluções (agir preventivamente e não reativamente);
- g) Monitorar e promover a avaliação do projeto;
- h) Assegurar a atualização e disseminação das informações relevantes sobre o projeto.

Independente dos ambientes em que atua o gerente de projeto, dois elementos aparecem como instrumentos característicos do seu trabalho⁸:

- a) Elaboração e operação de uma agenda de trabalho, que indique e priorize as suas etapas e as decisões a serem tomadas e implementadas;
- b) Construção e operação de uma rede de relações, pela qual obtém informações e faz fluir decisões.

⁷ Ibid

⁸ ESPÍRITO SANTO (Estado). Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos. **Guia de Gerenciamento de Projetos do Governo do Espírito Santo**. [S.l.: s.n., 2009]

to - Atributos e Habilidades

Um conjunto de atributos e habilidades é esperado do gerente de projeto e são apresentados no quadro 03, conforme a seguir⁹:

Requisito	Descrição
Visão Estratégica	<p>Capacidade e predisposição para situar fatos e problemas em um contexto mais amplo, detectando implicações com outros sistemas e fatores mais abrangentes, dentro e fora do projeto. Capacidade de articular soluções para problemas de mercado.</p> <p>Capacidade para antecipar, captar e selecionar eventos e tendências futuras de interesse para o projeto, analisando suas conseqüências e formulando as estratégias mais adequadas.</p>
Capacidade de Negociação	<p>Competência para (1) identificar agentes politicamente relevantes para o fortalecimento do projeto, (2) compreender as relações das forças em jogo, (3) negociar e construir alianças e parcerias, visando o desenvolvimento do projeto e o fortalecimento de sua legitimidade, credibilidade e reputação.</p>
Postura Empreendedora	<p>Capacidade para identificar, promover e viabilizar etapas e apoios necessários ao desenvolvimento do projeto, correndo os riscos inerentes, administrando as resistências, tomando decisões pertinentes e alocando os recursos necessários à implantação das medidas requeridas.</p>
Capacidade de Programação e Controle	<p>Capacidade para (1) fixar e desdobrar objetivos, indicadores e metas para o projeto, (2) identificar e programar as etapas e recursos necessários à sua realização, (3) avaliar risco e identificar e resolver restrições, (4) controlar e avaliar sua execução e resultados.</p>
Liderança	<p>Capacidade para (1) inspirar confiança, influenciar comportamentos, animar, orientar e mobilizar o pessoal alocado no projeto, (2) facilitar e estimular sua participação, direta e indireta, nas decisões operacionais, (3) acompanhar</p>

⁹ ESPÍRITO SANTO (Estado). Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos. **Guia de Gerenciamento de Projetos do Governo do Espírito Santo**. [S.l.: s.n., 2009]

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	seu desempenho.
Habilidade de Delegação e Cobrança	Capacidade para (1) transferir decisões e responsabilidades para o pessoal alocado ao projeto, assegurando-lhes as condições operacionais requeridas, (2) avaliar seus desempenhos e o cumprimento de objetivos e prazos, (3) cobrar resultados e aplicar medidas de incentivo e de correção.
Capacidade de Administração de Conflitos	Capacidade para (1) administrar e resolver conflitos e disputas prejudiciais ao desenvolvimento do projeto, (2) lidar com diferenças individuais e de grupos e (3) compatibilizar pressões conflitantes surgidas na execução do projeto.

QUADRO 02 . ATRIBUTOS E HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETO NA VISÃO *PMI*
Fonte: SECRETARIA EXTRAORDINÁRIA DE GESTÃO DE PROJETOS (em fase de elaboração)

Ressalte-se que tais atributos não devem ser entendidos como pré-requisitos para a seleção de gerentes, mas são colocados como desafios para o seu desenvolvimento pessoal, com base na experiência concreta da execução do projeto.

Considerando a verdadeira natureza do trabalho gerencial na visão *PMI* e os objetivos perseguidos pelos gerentes, são desempenhados efetivamente três papéis (interpessoais, informacionais e de decisão), que podem ser decompostos em vários outros, conforme se indica no quadro 04, conforme a seguir¹⁰:

Papéis básicos	Papéis específicos	Descrição
Interpessoais		Cumprimento de atos de representação
	Representante	1) Sendo um facilitador de contatos externos; 2) Sendo um interlocutor visível e autorizado perante atores externos

¹⁰ ESPÍRITO SANTO (Estado). Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos. **Guia de Gerenciamento de Projetos do Governo do Espírito Santo**. [S.l.: s.n., 2009]

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

		Responsável pelo desenvolvimento dos trabalhos e pela motivação de sua equipe
	Articulador	Relações com superiores, pares, subordinados e atores externos Construção de rede de relações internas e externas
Informacionais	Sensor	Exploração da rede interna e externa em busca de informações Recepção de informações não solicitadas, como subproduto das redes pessoais
	Transmissor	Disseminação e compartilhamento das informações junto à sua equipe Transmissão de valores, normas, políticas, estratégias e metas aos seus colaboradores e parceiros Estímulo à troca de informações entre membros de sua equipe e parceiros.
	Porta-Voz	Comunicação com o público, parceiros e colaboradores.
	Empreendedor e Agente de Mudança	Responsabilidade pela adaptação e evolução da unidade sob sua responsabilidade Busca permanente de novas idéias e oportunidades para sua unidade. Implantação de mudanças
Decisão	Administrador de Conflitos	Identificação e avaliação de divergências e conflitos Administração de pressões e conflitos
	Negociador	Construção de consensos e tomada de decisão.
	Alocador de Recursos	Definição dos recursos da unidade e supervisão de sua alocação e aplicação Programação das atividades e projetos da unidade e do trabalho de seus integrantes

QUADRO 03 . PAPÉIS DESEMPENHADOS PELO GERENTE DE PROJETO NA VISÃO *PMI*
Fonte: SECRETARIA EXTRAORDINÁRIA DE GESTÃO DE PROJETOS (em fase de elaboração)

Contudo, um projeto existe para produzir mudanças. Portanto, a sua implementação encontra resistências e requer capacidade de inovação, aspectos que solicitam do gerente de projeto habilidades reforçadas de liderança, comunicação, articulação e capacidade de negociação.

nização

A visão *PMI* defende uma forma flexível de organização¹¹, definindo como uma das mais apropriadas formas de estrutura organizacional disponível hoje como sendo a matricial, que, aparentemente, permite somar as vantagens das organizações funcionais tradicionais e ao mesmo tempo agregar a flexibilidade das organizações por projeto. Afinal, um dos maiores desafios organizacionais deste século é gerenciar recursos cada vez mais escassos num meio ambiente altamente competitivo e em rápida mutação.

As estruturas funcionais¹², hierarquicamente organizadas, tendem a encontrar dificuldades crescentes para se adaptar às exigências de três forças emergentes no mercado: o poder crescente dos clientes, a competição cada vez mais acirrada e especializada em nichos muito específicos do mercado e a inovação crescente em processos, produtos e formas de distribuição.

Argumenta-se que a organização matricial torna viável realocar recursos financeiros e humanos rapidamente para alcançar uma dinâmica de adaptação constante à competição do mercado, aos avanços tecnológicos, às mudanças nos marcos regulatórios e às demandas do cliente.

A organização matricial¹³ é um modelo em que a organização vertical, hierárquica e funcional, é combinada ou sobreposta por um tipo de autoridade, comunicação ou influência lateral, que viabiliza o enfrentamento dos desafios emergentes, a resposta rápida e o alcance das metas junto ao cliente e a sociedade.

Na organização burocrática hierárquica, o gerente do projeto tem pouca autoridade, geralmente cuida de projetos limitados ao espaço de atuação funcional e encontra dificuldades quando tem que se relacionar com outras áreas funcionais. Nesse tipo

¹¹ ESPÍRITO SANTO (Estado). Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos. **Guia de Gerenciamento de Projetos do Governo do Espírito Santo**. [S.l.: s.n., 2009]

¹² Ibid

¹³ ESPÍRITO SANTO (Estado). Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos. **Guia de Gerenciamento de Projetos do Governo do Espírito Santo**. [S.l.: s.n., 2009]

funcional e o conhecimento especializado predominam sobre os objetivos do projeto.

Na organização por projeto, o gerente do projeto tem ampla autoridade e pode alcançar alto nível de eficácia e efetividade. Entretanto, a predominância do projeto e a disputa por recursos entre os projetos tende a produzir fragmentação e perdas de escala, eficiência e racionalidade na gestão de meios e recursos.

A organização matricial proporciona ao gerente do projeto um bom nível de autoridade e ao mesmo tempo consegue manter os atributos positivos da organização funcional hierárquica, preservando o conhecimento funcional e a racionalidade da burocracia do uso dos meios.

Todavia, a organização matricial não pode ser implantada por decreto, como os dois outros modelos. Não é implantada e sim desenvolvida progressivamente, pois envolve a mudança de padrões comportamentais. Pode apresentar diferentes níveis de distribuição da capacidade de decisão entre projetos e funções. É uma organização mais difícil de operar, porque gera conflitos entre funções e projetos. Requer, em conseqüência, mecanismos de integração para direcionar os recursos disponíveis, um processo permanente de comunicação entre equipes de projetos e grupos funcionais e a prática de gestão de partes interessadas. O Acordo de Resultados é um instrumento que foi desenvolvido para facilitar a atuação dos gerentes e demais integrantes da linha decisória de projetos em ambientes matriciais.

Esta descrição nos remete à definição de *responsabilização* descrita na GEOR, que significa atribuir responsabilidades à pessoa em seu caráter físico, e não ao cargo ou função; sendo esta tentativa uma característica organizacional de aparelho estatal quando da adoção da nova gestão pública; assemelhando-se à burocracia flexível, que tenta substituir a hierarquia centralizada por uma mais descentralizada e, ao mesmo tempo, mais rigorosa no que se refere ao controle.

Neste caso, o funcionário torna-se *pessoalmente* responsável pela execução até o resultado dito *finalístico* ; o que também remonta aos primórdios do gerencialismo

a fundamentação teórica, que se baseava na idéia de que os funcionários são individualmente responsáveis pelo sucesso das políticas de governo.

De igual forma, na descrição dos projetos orientados para resultado da GEOR, que são definidos como intensivos em sua gestão e requer um amplo e contínuo trabalho gerencial, com esforço diário e sistemático de mobilização de recursos e de pessoas.

Em suma, a adoção do Gerenciamento de Projetos da visão *PMI*, implantado de modo paulatino e em conjunto com a Gestão Estratégica Orientada para Resultados pode significar um adensamento, um ferramental do gerencialismo proposto pela nova gestão pública implantada no governo do Estado do Espírito Santo, visto que o *PMI* é mais amplo que a GEOR; mais específica e detalhada, concentrando-se na atuação do gerente.

De fato, a concentração da visão *PMI* na atuação pontual e detalhada do gerente de projeto tende a buscar uma mudança no posicionamento profissional do funcionário da administração pública estadual e, mais profundamente, no modelo da própria estrutura burocrática em vigor e o processo de implantação, podendo significar uma transversalidade.

Importante ressaltar que os termos utilizados na visão *PMI* são alinhados com o discurso gerencial privado e, de certa forma, descolado da burocracia que fundamenta o serviço público no Brasil e, obviamente, no Estado do Espírito Santo.

Como exemplo, a forma flexível de organização defendida pela visão *PMI*, que se contrapõe a forma hierarquizada da burocracia estatal, levantando a dúvida se a forma flexível pura e simples é adequada ao setor público ou se não haveria de se buscar uma forma alternativa ou adaptável a esse setor. Na forma flexível, o gerente tem a possibilidade de manter contatos diretos necessários para execução do projeto, inclusive em outros órgãos, Poderes constituídos e instituições; na forma hierárquica, o contato, em geral é entre chefias e ou através de documento próprio. O contato direto entre servidores, de modo geral, entra em conflito com a

cientificar a chefia imediata; mesmo que seja para resolução de um problema ou agilização de um processo ou procedimento.

Outro termo que podemos citar é a *capacidade de inovação*, como um dos papéis a ser desempenhado pelo gerente. O desempenho deste papel conduz a questão do que significa a inovação no setor público, tendo em vista a precedência de ordenamentos e normas que norteiam a ação dos servidores; estatutos esses que devem ser seguidos, sob pena de responsabilização; além da questão hierárquica que domina a burocracia do serviço público, em que a obediência aos superiores imediatos é exigida de forma natural. Como se agir e inovar se o superior não estiver de acordo com essa conduta?

Podemos citar, ainda, a expressão *stakeholders*, típica do gerencialismo e herdada do setor privado.

A visão *PMI* também utiliza o termo *ambiente altamente competitivo*. Ora, o governo compete com quem? Com outros governos? Contra si próprio? Cabe ressaltar que a livre *competição* relaciona-se às instituições que estão inseridos no mercado, que disputam clientes e fatias de espaço comercial; ambiente próprio do setor privado, e não do setor público.

Ao contrário, o setor público não tem clientes; tem cidadãos, tem sociedade. Um cliente pode adquirir bens e serviços que estiver ao seu alcance financeiro. O cidadão, ao contrário, deve usufruir dos bens e serviços ofertados pelo Estado, independente do poder aquisitivo de que este disponha. Afinal, o custo da máquina pública reside na arrecadação dos impostos e taxas, que são instituídos para este fim, o atendimento do cidadão em geral.

A adoção da visão *PMI* significou a transposição literal do discurso do setor privado para o setor público, sem adaptações, métodos de gestão alternativos ou processo de transição.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Observado é a característica distintiva dos dois setores. Conforme demonstrado no capítulo 2¹⁴ o setor privado as metas são orientados pela necessidade de sobrevivência no mercado, e para isso busca eficiência e lucratividade. Já no setor público, as metas são definidas por políticos e os critérios de sucesso são relativos, não se reduzindo a lucros ou perdas.

Essa distinção entre o setor público e o setor privado tem reflexo no corpo de funcionários. No setor privado, os funcionários estão voltados para a inovação, a flexibilidade e o empreendedorismo. No setor público há uma condição hierárquica e de estatutos e normas que tornam os funcionários voltados para rotinização, obediência e o cumprimento de tarefas.

Obviamente, não se trata de negar a necessidade de maior eficiência no setor público ou afirmar que este é eficiente o suficiente; tampouco decretar que o setor público não precisa de melhoria em seus sistemas de gestão. Ao contrário, necessita bastante.

Mas trata-se de buscar métodos de gestão que possam ser adaptados às características específicas de setor público e que possa ser implantado através de um processo de transição eficiente, eficaz e efetivo.

A transição literal destes pressupostos utilizados nos setor privado para o setor público não observou essas necessidades; ao contrário, a implantação foi direta e imediata.

¹⁴ Farnham e Horton (1992, *apud* Paula, 2007)

4.1 . O ENFOQUE METODOLÓGICO

A pesquisa que se pretendeu desenvolver é qualitativa e o método adotado foi o estudo de caso, que ~~é]~~ investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.+(YIN, 2005, p. 32)

Assim, o método de estudo de caso está de acordo com a proposta, pois pretende-se lidar com questões contextuais, na certeza de que elas podem ser pertinentes ao presente objeto de estudo. Visto que serão tratadas questões do tipo ~~como+e por-~~ ~~que+~~, e que o pesquisador possui pouco controle sobre os acontecimentos.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método cuja abrangência envolve aspectos em se ~~tratando~~ (1) da lógica de planejamento; (2) das técnicas de coleta de dados; (3) e das abordagens específicas à análise dos mesmos.+(Yin, 2005, p.34)

Não é somente para fase exploratória de uma investigação; podendo ser também descritivo e explanatório, dependendo do tipo de questão de pesquisa que foi proposta; da extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais; e do grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos. O mais importante é definir as questões da pesquisa, delimitando sobre o quê trata o estudo e no caso em questão, trata-se de compreender como se tem dado a implantação do PRÓ-GESTÃO no governo do Estado do Espírito Santo, o que se pretende, quais são seus preceitos e o que ocorre no ~~real+~~ da execução das tarefas que lhe são pertinentes; bem como se há fatores de mudança na gestão que já possam ser avaliados.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

am que quando queremos estudar algo singular, que tem um valor em si mesmo, devemos escolher o estudo de caso. Isso significa que o objeto estudado é tratado como único, mas, não necessariamente, é estudado um único caso para compreendê-lo.

O estudo de caso proposto aqui enfrenta uma situação única, que pode até ser similar a outros, mas o interesse incide naquilo que ele tem de único.

Diante de algumas características do objeto e objetivos já mencionados, esta pesquisa baseia-se no entendimento do processo de implantação do sistema de gestão denominado PRÓ-GESTÃO no governo do Estado do Espírito Santo, que caracteriza-se por um processo construído de maneira única no âmbito do Estado e sem precedente anterior, conforme já exposto.

4.2 O PERCURSO METODOLÓGICO

A fase exploratória desta pesquisa iniciou-se como um plano muito incipiente, que se delineou mais claramente à medida que o estudo veio se desenvolvendo. Observou-se que podem existir inicialmente algumas questões ou pontos críticos que vão sendo explicitados, reformulados ou abandonados na medida em que se mostrem mais ou menos relevantes na situação estudada. Daí a fase de definição mais objetiva do estudo, procurando-se especificar as questões e pontos críticos e estabelecer os contatos iniciais, localizar informantes e fontes de dados, estruturando-se, assim, a presente pesquisa. Após essa estruturação inicial, pode-se delimitar outras etapas da pesquisa, a saber: obtenção dos dados, e análise dos dados coletados.

4.3 DA OBTENÇÃO DE DADOS

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Na maior parte dos estudos qualitativos, o processo de obtenção dos dados se assemelha a um funil e a fase inicial é

[o] mais aberta, para que o pesquisador possa adquirir uma visão bem ampla da situação, dos sujeitos, do contexto e das principais questões do estudo. Na fase imediatamente subsequente, no entanto, passa a haver um esforço de focalização progressiva; uma tentativa de delimitação da problemática focalizada, tornando a coleta de dados mais concentrada e mais produtiva. (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 46)

Segundo Yin (2005), no processo de obtenção de dados, em geral o pesquisador precisa utilizar várias fontes de evidência (triangulação); criar um banco de dados para o estudo de caso; manter o encadeamento de evidências. Também a estratégia para análise de dados deve ser criteriosa, baseando-se em proposições teóricas; pensando sobre explicações concorrentes; desenvolvendo uma descrição do caso.

Nesta pesquisa, a fase de delimitação do estudo abrangeu a busca sistemática de informações. Procurou-se escolher focos específicos acerca dos trabalhos desenvolvidos pelo sistema de gestão, quais sejam os dois projetos inseridos no PRÓ-GESTÃO que são pertinentes à Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social

Dessa forma, atendendo às características próprias do objeto estudado como já se viu, são utilizados os seguintes instrumentos: documentos oficiais do órgão estudado; observação direta das reuniões de avaliação, realizadas entre a Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social e a Secretaria Extraordinária de Gestão de Projetos; e entrevistas semi-estruturadas, conforme estabelecidos nos APÊNDICE de A e B, mediante adoção das seguintes condutas

- 1) Documentação: investigados através da análise de documentos internos com acesso permitido pela Secretaria Extraordinária de Gestão de Projetos; tais como propostas, *site* de internet, relatórios de avaliação, manuais, memorandos e outros que registrem dados, conceitos e definições relevantes considerados necessários à elucidações das questões propostas na pesquisa;

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

estruturadas, realizadas de forma que ofereçam a oportunidade de flexibilização quanto às opiniões contidas nas respostas dos participantes e que estes discorram sobre o tema à partir das informações que detém, desenvolvidas à partir de um esquema básico, porém não aplicado rigidamente e permitindo que o entrevistador faça as necessárias adaptações. Tais entrevistas foram direcionadas aos funcionários diretamente envolvidos na concepção, planejamento e execução dos dois projetos da SESP inscritos no PRÓ-GESTÃO, no sentido de captar as diversas impressões quanto ao processo de implantação do programa e seus reflexos nos ambientes organizacionais. Nas entrevistas, os funcionários foram divididos em três níveis: estratégico, tático e operacional.

No nível estratégico estão localizados os gestores de alto nível da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social, da Secretaria Extraordinária de Gestão de Projetos e Secretaria de Estado de Planejamento. Neste nível foram dois entrevistados

No nível tático os funcionários da Secretaria de Segurança e Secretaria Extraordinária de Gestão de Projetos classificados como gerentes e/ou gestores de projeto ligados aos projetos da SESP no PRÓ-GESTÃO. Assim foram quatro os funcionários entrevistados; estes funcionários estão apontados no sistema SIG-ES com um gerente e três gestores de projeto.

No nível operacional estão classificados os funcionários da SESP ligados diretamente à execução dos projetos; tais como os coordenadores de etapas, parceiros e facilitadores que são elecados no sistema SIG-ES. Foram sete entrevistados neste nível;

As entrevistas obedeceram a dois roteiros. O primeiro estava direcionado aos entrevistados do nível estratégico, com as perguntas conforme apresentada no apêndice A

Neste roteiro os itens %6+, %6+ e %6+ concentraram-se em identificar as características da execução dos projetos, em termos de dificuldades, resultados e mudanças.

Os itens %6+ e %6+ direcionaram-se em buscar identificar, sob qual ótica dos gestores, como os funcionários foram selecionados; e os itens %6+ e %6+ foram eleitos para extrair os indicativos do pensamento dos entrevistados do nível estratégico, à época quando da tomada de decisão da implantação dos

dos fundamentos na nova gestão pública e qual a expectativa quanto ao futuro deste sistema.

O segundo roteiro direcionava-se aos entrevistados do nível tático e do operacional, conforme apresentado no apêndice B.

Neste roteiro, o grupo de perguntas dos itens %a+ a %b+ foram direcionados a identificar as características funcionais dos funcionários encarregados da execução dos projetos, com o fito comparativo em relação ao prescrito nos fundamentos do PRÓ-GESTÃO.

O grupo de perguntas referentes aos itens %c+ à %d+ buscou estabelecer as características presentes no decorrer do real da execução dos projetos, a partir da percepção dos entrevistados, também com fins comparativos ao prescrito pelo PRÓ-GESTÃO, em termos de mudanças, resultados, avanços, problemas e sugestões

Desta forma buscou-se obter informações referentes ao real da execução do desenvolvimento dos projetos, mediante das ações e dos relatos das experiências vividas pelos funcionários nos três níveis, sendo este universo de 13 (treze) entrevistados no total;

- 3) Observação Direta: Pretendia-se fazer a observação direta através da participação em reuniões de avaliação, realizadas mensalmente ou por convocação, extraordinária entre a Secretaria Extraordinária de Gestão de Projetos (SEGEP) e a Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social (SESP) para que pudessem fornecer informações adicionais sobre o tópico estudado no sentido de ampliar as dimensões de entendimento a respeito das características presentes. Buscava-se estabelecer a co-relação entre a base empírica do processo de implantação, as informações fornecidas pelos participantes da entrevista e a análise obtida através da observação nos ambientes organizacionais onde a ação real acontece. Entretanto, no período de observação compreendido entre agosto de 2009 e maio de 2010, nenhuma destas reuniões ocorreu, restando por prejudicado a utilização deste meio.

4.4 DA ANÁLISE DOS DADOS

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Em relação à análise sistemática e a elaboração do relatório, essas foram realizadas ao longo de toda a pesquisa. Por exemplo, já na fase exploratória do estudo surgiu a necessidade de juntar a informação, analisá-la e torná-la disponível aos informantes para que manifestassem as suas reações sobre a relevância e a acuidade do que foi relatado.

Conforme Bardin (2004), para formular as categorias iniciais de análise, após a obtenção de dados, foi preciso ler e reler o material até chegar a uma espécie de **impregnação** do seu conteúdo. Essas leituras sucessivas possibilitaram

[o] a divisão do material em seus elementos componentes, sem contudo perder de vista a relação desses elementos com todos os outros componentes. Outro ponto importante nesta etapa é a consideração tanto do conteúdo manifesto quanto do conteúdo latente do material. (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 46)

Bardin (2004) nos ensina que a codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição das características pertinentes ao conteúdo.

Assevera Bardin (2004), que a organização da codificação compreende o recorte, a enumeração e a classificação, ou seja, a escolha das unidades de registro, a escolha da regra de contagem e a escolha das categorias.

A unidade de registro é a **unidade** de significação a codificar e corresponde ao segmento do conteúdo a considerar como unidade base, visando a categorização (BARDIN, 2004, p.98).

Essa unidade pode ser variada e no caso desta pesquisa trata-se de frases extraídas do conteúdo das entrevistas realizadas; frases centrais que signifiquem a idéia básica ou seu conjunto em relação à resposta oferecida pelo entrevistado ao item ofertado como pergunta e cada pergunta refere-se a um tema-eixo, em torno do qual o discurso da resposta se organiza.

As categorias foram criadas com base conjunto de perguntas existentes nos dois roteiros descritos nos Apêndices **A** e **B**, sendo eleitas as seguintes:

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

os entrevistados;

2. Mudanças e Resultados;
3. Avanços proporcionados;
4. Principais problemas;
5. Sugestões.

A categoria número 1 refere-se às características funcionais dos entrevistados em termos de função que exerce, tempo de permanência nesta função, o modo como foi selecionado, o vínculo empregatício que tem o Estado e a qualificação recebida para o exercício desta função.

Tais fatores são referentes à execução dos projetos da SESP no PRÓ-GESTÃO e serviram de base comparativa do real com o prescrito na GEOR e na visão *PMI*.

As demais categorias visam extrair os efeitos da atuação dos entrevistados no ambiente de trabalho em termos de mudanças, resultados, avanços, principais problemas, sugestões e visão de futuro, comparando este real da execução com o fundamento da nova gestão pública sobre o qual foi constituído e verificando seus efeitos e alcance.

A categorização, por si mesma, não esgota a análise, sendo necessário que o pesquisador vá além, ultrapasse a mera descrição, buscando realmente acrescentar algo à discussão já existente sobre o assunto focalizado. Para isso, foi necessário fazer um esforço de abstração, ultrapassando os dados, tentando estabelecer conexões e relações que possibilitem a proposição de novas explicações e interpretações. É preciso

dar o salto, como se diz vulgarmente, acrescentar algo ao já conhecido. Esse acréscimo pode significar desde um conjunto de proposições bem concatenadas e relacionadas que configuram uma nova perspectiva teórica até o simples levantamento de novas questões e questionamentos que precisarão ser mais sistematicamente explorados em estudos futuros. (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 49)

Para efeito desta pesquisa, os dados foram analisados com base na análise de conteúdo, assim como a documentação oficial das Secretarias selecionadas.

A análise de conteúdo é

...unto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de
...ento, mas um leque de apetrechos; ou com maior rigor, um único
instrumento, mas marcado por uma disparidade de formas e adaptável a um
campo de aplicação muito vasto. (Bardin 2006, p. 27)

Nesse caso, o trabalho desenvolvido adotou procedimento de análise que visem evidenciar as características sócio-culturais presentes nos ambientes de trabalho compostos pelos funcionários públicos do Estado do Espírito Santo encarregados dos atos de concepção, planejamento e execução dos projetos da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social inseridos no PRÓ-GESTÃO, através do tratamento das informações contidas na observação direta das reuniões de avaliação e das entrevistas semi-estruturadas e seu comparativos com o prescrito na documentação oficial da Secretaria Extraordinária de Gestão de Projetos, conforme apresentado no capítulo 3.

4.5 DAS LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa limita-se a estudar a implantação do PRÓ-GESTÃO no âmbito da Secretaria de Estado da Segurança, não alcançando outras Secretarias ou órgãos do governo do Estado do Espírito Santo onde há processo semelhante de implantação; bem como centra-se na execução dos projetos elencados, como já mencionado; de Prevenção à Violência e Modernização Tecnológica e da Gestão da Defesa Social; e, dessa feita, não abrange o universo dos demais projetos executados no âmbito da SESP ou aos órgãos vinculados, quais sejam, a Polícia Militar, a Polícia Civil e o Corpo de Bombeiros Militar;

Nesse mesmo sentido, a pesquisa é focada nos funcionários da SESP, SEP e SEGEP envolvidos na execução dos projetos mencionados, excluindo-se os demais funcionários destas três secretarias, que podem ter opiniões e ações divergentes a cerca do tema.

DADOS

5.1 . OS PROJETOS DA SESP NO PRÓ-GESTÃO

Os projetos objetos deste estudo foram os seguintes: Prevenção à Violência e Modernização Tecnológica e da Gestão da Defesa Social.

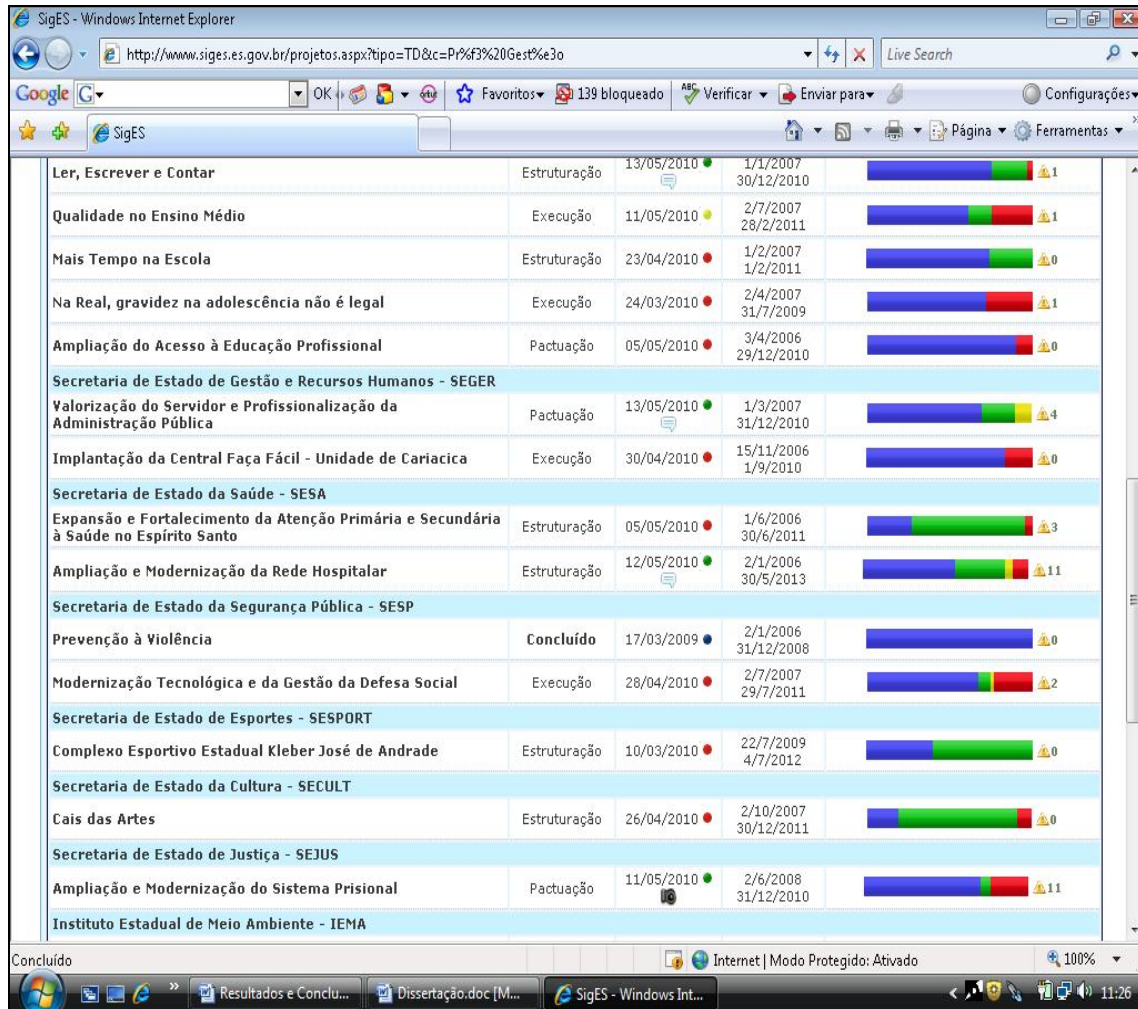
Estes constam no SIG-ES como os projetos estruturantes da SESP no PRÓ-GESTÃO, e foram acessados através da tela inicial, mediante autorização do Secretário Extraordinário de Gestão de Projetos, por meio de senha.



Figura 05: Tela 01 . Página inicial de acesso ao SIG-ES
Fonte:www.siges.es.gov.br

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

a listagem de todos os projetos constantes no PRÓ-GESTÃO, em que podemos constatar os projetos estruturantes do governo do Estado do Espírito Santo, separados por órgãos, conforme se vê a seguir:



Projeto	Status	Data Início	Data Término	Progresso	Alertas
Ler, Escrever e Contar	Estruturação	13/05/2010	1/1/2007 30/12/2010	[Progresso]	1
Qualidade no Ensino Médio	Execução	11/05/2010	2/7/2007 28/2/2011	[Progresso]	1
Mais Tempo na Escola	Estruturação	23/04/2010	1/2/2007 1/2/2011	[Progresso]	0
Na Real, gravidez na adolescência não é legal	Execução	24/03/2010	2/4/2007 31/7/2009	[Progresso]	1
Ampliação do Acesso à Educação Profissional	Pactuação	05/05/2010	3/4/2006 29/12/2010	[Progresso]	0
Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos - SEGER					
Valorização do Servidor e Profissionalização da Administração Pública	Pactuação	13/05/2010	1/3/2007 31/12/2010	[Progresso]	4
Implantação da Central Faça Fácil - Unidade de Cariacica	Execução	30/04/2010	15/11/2006 1/9/2010	[Progresso]	0
Secretaria de Estado da Saúde - SESA					
Expansão e Fortalecimento da Atenção Primária e Secundária à Saúde no Espírito Santo	Estruturação	05/05/2010	1/6/2006 30/6/2011	[Progresso]	3
Ampliação e Modernização da Rede Hospitalar	Estruturação	12/05/2010	2/1/2006 30/5/2013	[Progresso]	11
Secretaria de Estado da Segurança Pública - SESP					
Prevenção à Violência	Concluído	17/03/2009	2/1/2006 31/12/2008	[Progresso]	0
Modernização Tecnológica e da Gestão da Defesa Social	Execução	28/04/2010	2/7/2007 29/7/2011	[Progresso]	2
Secretaria de Estado de Esportes - SESPSPORT					
Complexo Esportivo Estadual Kleber José de Andrade	Estruturação	10/03/2010	22/7/2009 4/7/2012	[Progresso]	0
Secretaria de Estado da Cultura - SECULT					
Cais das Artes	Estruturação	26/04/2010	2/10/2007 30/12/2011	[Progresso]	0
Secretaria de Estado de Justiça - SEJUS					
Ampliação e Modernização do Sistema Prisional	Pactuação	11/05/2010	2/6/2008 31/12/2010	[Progresso]	11
Instituto Estadual de Meio Ambiente - IEMA					

Figura 06: Tela 02 . Listagem principal dos Projetos cadastrados no SIG-ES

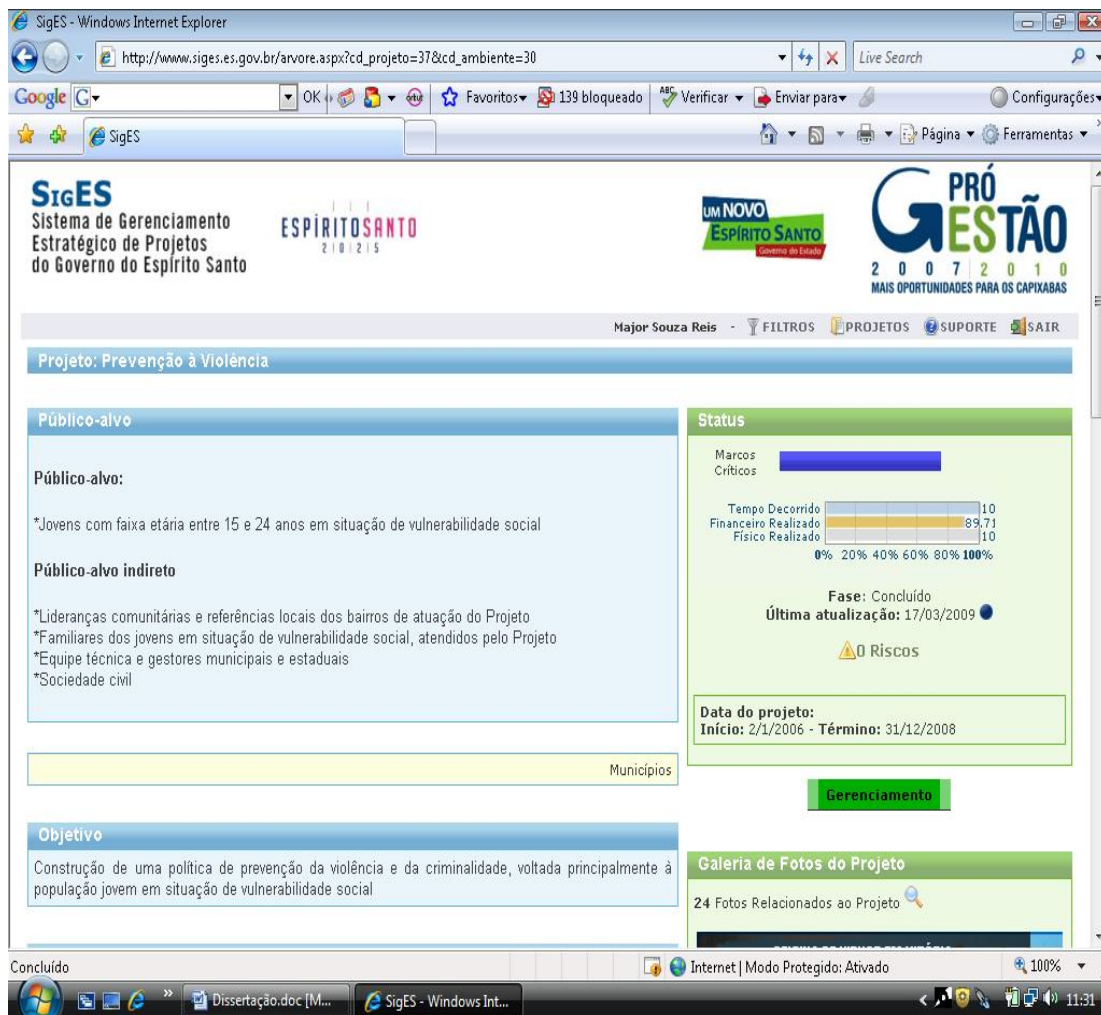
Fonte: www.siges.es.gov.br

Clicando-se nos títulos (Figura 06), os respectivos projetos são apresentados sob um formato padrão inicial com informações globais, tais como nome do projeto, objetivos, público alvo, status, galeria de fotos, situação atual do projeto, responsáveis, etapas, coordenadores de etapas, principais entregas, etc.

A seguir apresentamos, em termos gerais, os projetos da SESP no PRÓ-GESTÃO: o de Prevenção à Violência e o de Modernização Tecnológica e da Gestão da Defesa Social.

Prevenção à Violência

O primeiro projeto analisado foi o de Prevenção à Violência, que se encontra concluído, teve como público alvo direto os jovens com faixa etária entre 15 e 24 anos de idade em situação de vulnerabilidade social e indireto familiares dos jovens e lideranças comunitárias nos cinco bairros onde o projeto foi executado.



The screenshot shows a web browser window displaying the SigES (Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Governo do Espírito Santo) interface. The page title is 'Projeto: Prevenção à Violência'. The main content area is divided into several sections:

- Público-alvo:**
 - Público-alvo:** *Jovens com faixa etária entre 15 e 24 anos em situação de vulnerabilidade social
 - Público-alvo indireto:**
 - *Lideranças comunitárias e referências locais dos bairros de atuação do Projeto
 - *Familiares dos jovens em situação de vulnerabilidade social, atendidos pelo Projeto
 - *Equipe técnica e gestores municipais e estaduais
 - *Sociedade civil
- Status:**
 - Marcos Críticos: [Progress bar]
 - Tempo Decorrido: 10
 - Financeiro Realizado: 89,71
 - Físico Realizado: 10
 - Progress bar: 0% 20% 40% 60% 80% 100%
 - Fase: Concluído
 - Última atualização: 17/03/2009
 - Riscos: 0
 - Data do projeto: Início: 2/1/2006 - Término: 31/12/2008
 - Gerenciamento button
- Objetivo:** Construção de uma política de prevenção da violência e da criminalidade, voltada principalmente à população jovem em situação de vulnerabilidade social
- Galeria de Fotos do Projeto:** 24 Fotos Relacionadas ao Projeto

The browser's address bar shows the URL: http://www.sig.es.gov.br/avvore.aspx?cd_projeto=37&cd_ambiente=30. The browser interface includes a search bar, navigation buttons, and a taskbar at the bottom showing the system clock as 11:31.

Figura 07: Tela 03 . Informações iniciais do projeto Prevenção à Violência
Fonte: www.sig.es.gov.br

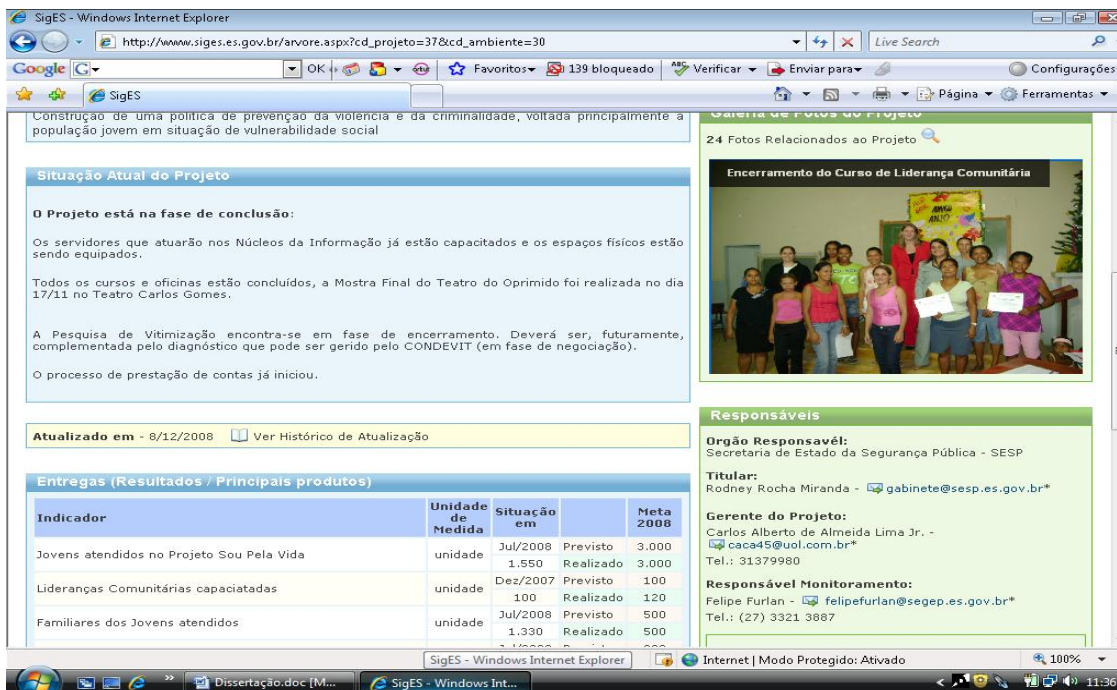
O objetivo foi a construção de uma política de prevenção da violência e da criminalidade, voltada para este público específico, através da realização de oficinas e cursos profissionalizantes. Ao todo, aproximadamente quatro mil pessoas foram atendidas na execução do projeto, número este que estava previsto inicialmente.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

mas, quanto a eficácia da construção de uma política de prevenção, não há mensuração disponível no projeto que possa afirmar ou não o êxito do investimento; como por exemplo, o cruzamento de dados relativos ao número de ocorrência nas regiões onde o projeto foi executado, ou o número de incidência em criminalidade de jovens na faixa etária focada pelo projeto.

Chama atenção também a forma do projeto, uma vez que se volta ao atendimento de cunho social, tema esta mais voltado aos setores do poder público que tradicionalmente atendem nesta área, como as Secretarias de Ação Social dos municípios e do Estado.

É fato que o caráter econômico e social das ações governamentais voltadas para a população em condição de vulnerabilidade social impactam diretamente nas questões de segurança pública, mas não há tradição, nem prepararo técnico disponível dos profissionais desta área para atuar no espaço assistencial, ficando prejudicado a qualidade deste atendimento e a mensuração de seus resultados.



Construção de uma política de prevenção da violência e da criminalidade, voltada principalmente a população jovem em situação de vulnerabilidade social

Situação Atual do Projeto

O Projeto está na fase de conclusão:

Os servidores que atuarão nos Núcleos da Informação já estão capacitados e os espaços físicos estão sendo equipados.

Todos os cursos e oficinas estão concluídos, a Mostra Final do Teatro do Oprimido foi realizada no dia 17/11 no Teatro Carlos Gomes.

A Pesquisa de Vitimização encontra-se em fase de encerramento. Deverá ser, futuramente, complementada pelo diagnóstico que pode ser gerido pelo CONDEVIT (em fase de negociação).

O processo de prestação de contas já iniciou.

Atualizado em - 8/12/2008 [Ver Histórico de Atualização](#)

Entregas (Resultados / Principais produtos)

Indicador	Unidade de Medida	Situação em	Meta 2008
Jovens atendidos no Projeto Sou Pela Vida	unidade	Jul/2008 1.550 Realizado	Previsto 3.000
Lideranças Comunitárias capacitadas	unidade	Dez/2007 100 Realizado	Previsto 100
Familiares dos Jovens atendidos	unidade	Jul/2008 1.330 Realizado	Previsto 500

Responsáveis

Órgão Responsável:
Secretaria de Estado da Segurança Pública - SESP

Titular:
Rodney Rocha Miranda - gabinete@sesp.es.gov.br*

Gerente do Projeto:
Carlos Alberto de Almeida Lima Jr. - caca45@uol.com.br*
Tel.: 31379980

Responsável Monitoramento:
Felipe Furlan - felipefurlan@segep.es.gov.br*
Tel.: (27) 3321 3887

Figura 08: Tela 04 . Informações iniciais do projeto Prevenção à Violência - continuação
Fonte: www.sig.es.gov.br

em etapas, que representavam uma série de ações conexas, todas voltadas para o alcance do público e do objetivo descrito. Seu acesso se dá através do item %gerenciamento.+

Cada uma das etapas seguiu uma cronologia e continham outras informações tais como subetapas, marcos críticos, situação dos marcos críticos, restrições associadas, *status* da etapa, risco, esforço, data prevista e data realizada, os cursos realizados, etc.

Ressalte-se que o *status* do projeto é representado por uma barra com três cores possíveis: azul, que simboliza o percentual que foi concluído, o verde; que significa que o programado está dentro do prazo estipulado e o vermelho, que representa, em termos percentuais, o que está atrasado.

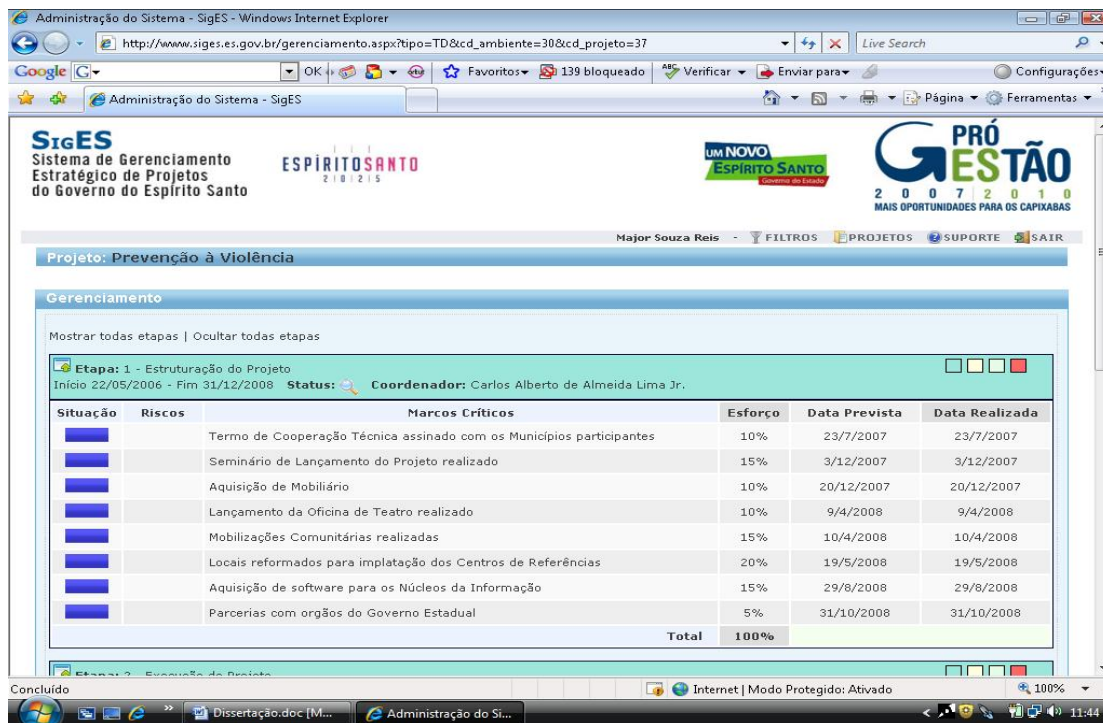


Figura 09: Tela 05 . Detalhes de Gerenciamento do Projeto Prevenção à Violência do SIG-ES
Fonte: www.siges.es.gov.br

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

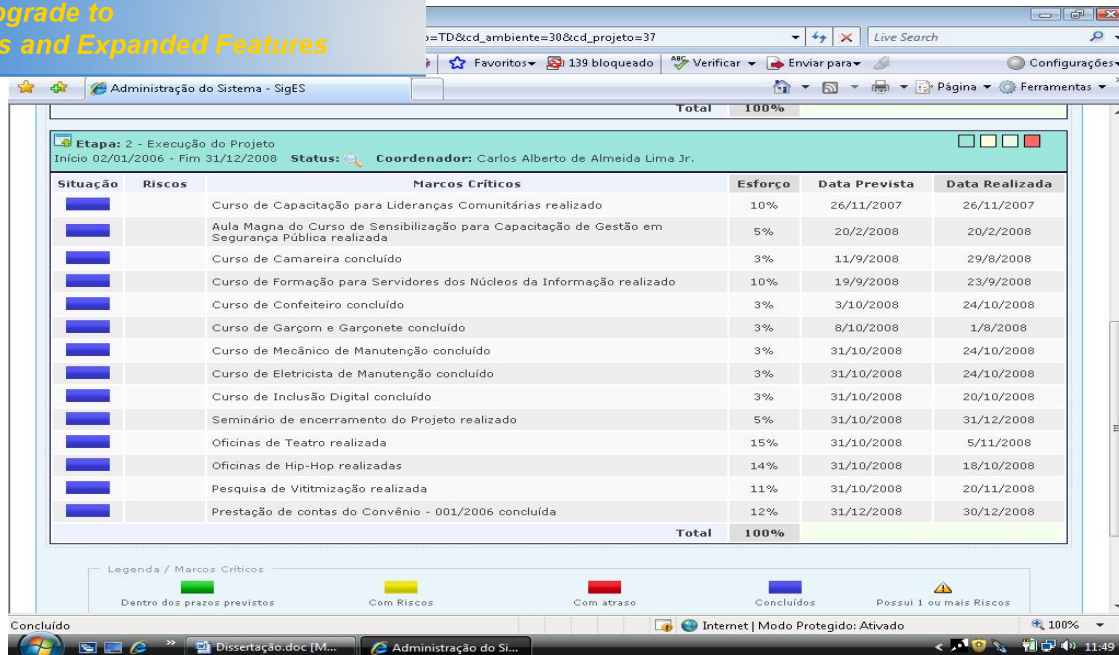


Figura 10: Tela 06 . Detalhes de Gerenciamento no Projeto Prevenção à Violência do SIG-ES - continuação

Fonte: www.sig.es.gov.br

Este projeto encontra-se concluído, com todas as etapas realizadas e os resultados iniciais alcançados, em termos quantitativos, dentro dos prazos previstos em sua maioria. De fato, pode-se dizer que o projeto foi bem idealizado e executado conforme o prescrito, contudo a eficácia quanto à construção de uma política de prevenção à violência e à criminalidade através da realização de cursos profissionalizantes e oficinas é amplamente questionável, uma vez que não consta na descrição do projeto nenhuma mensuração comparativa com índices dessa natureza, nas regiões onde o mesmo foi executado.

Observa-se que o gerente do projeto é também o coordenador das duas etapas e não há registro que informe se sua conclusão resultou numa ação permanente do Estado, que continue atendendo a população ou se a conclusão significou um encerramento em definitivo, sem continuidade no atendimento e nos cursos que buscam prevenir a violência e a criminalidade.

Modernização de Tecnológica e da Gestão da Defesa Social

O segundo projeto analisado foi de Modernização Tecnológica e da Gestão da Defesa Social. Esse segue a mesma forma de estruturação que o projeto anterior, porém com diferenças a serem observadas.

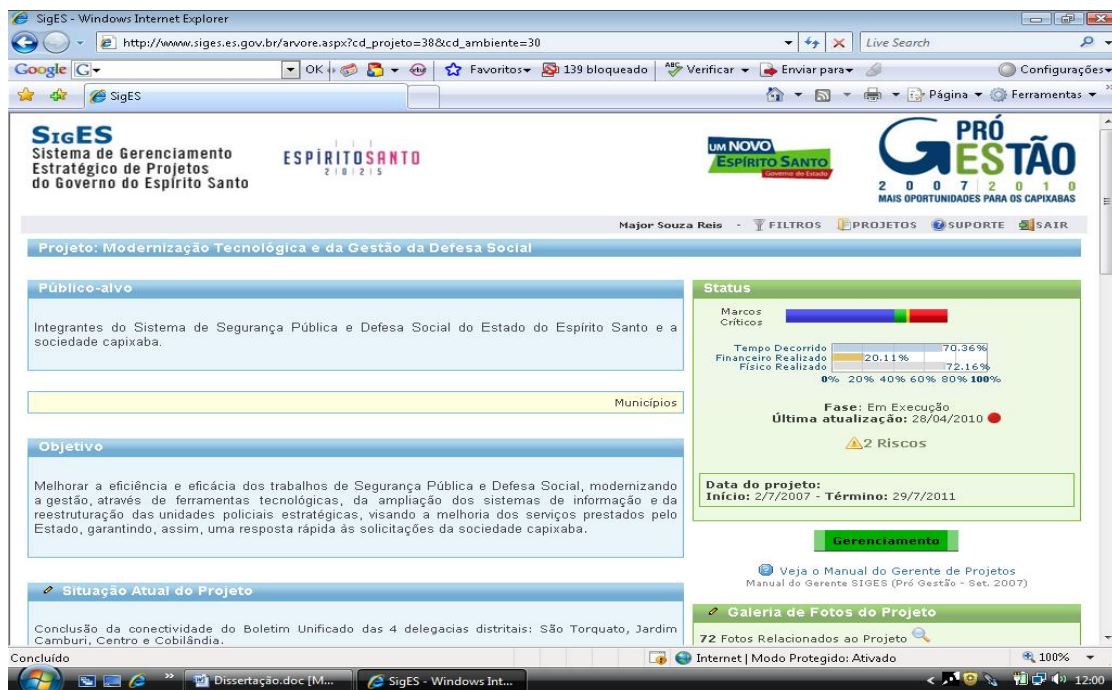
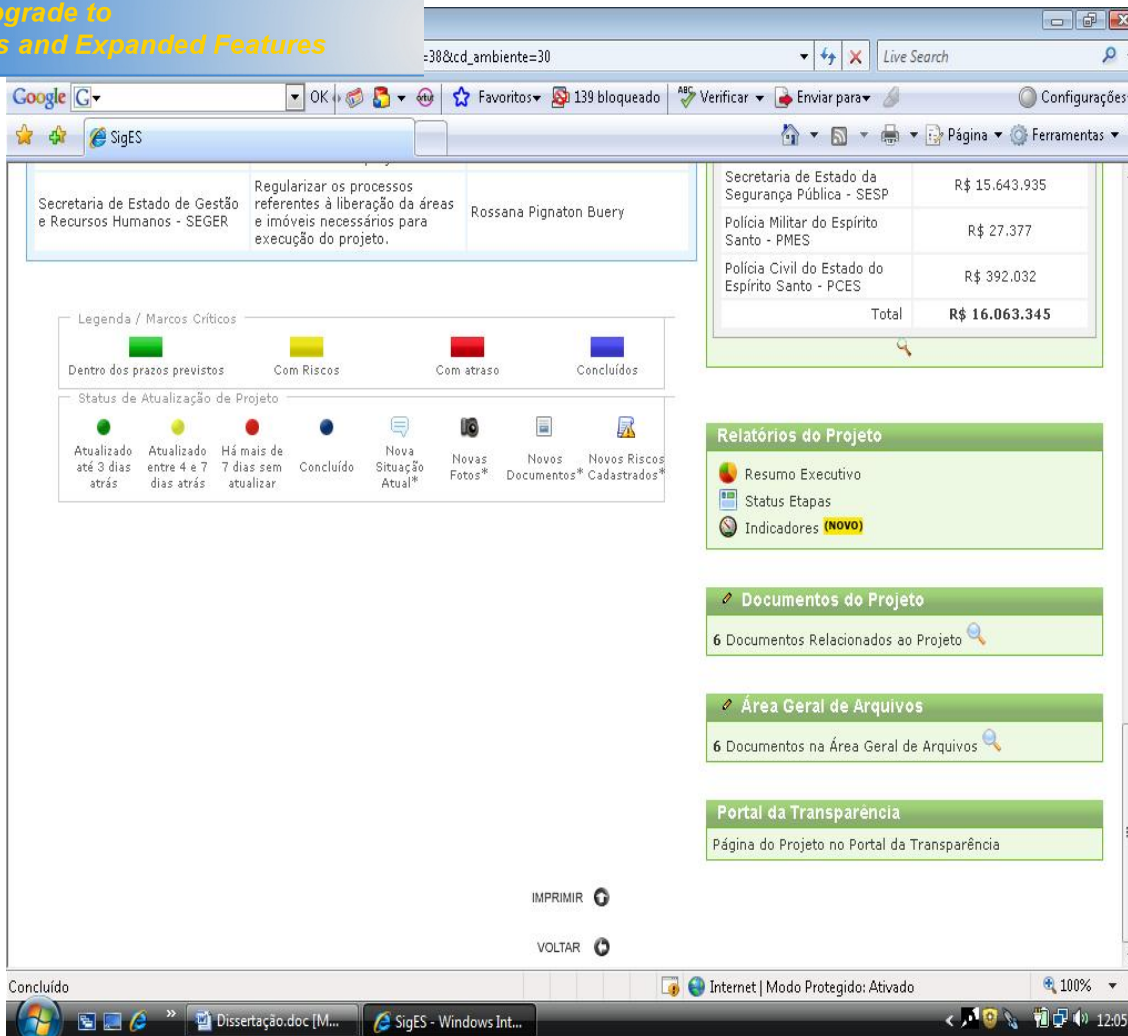


Figura 11: Tela 07 . Informações iniciais do projeto de Modernização Tecnológica
Fonte: www.sig.es.gov.br

Inicialmente, afere-se que o projeto está em andamento e, conforme a barra de *status* encontra-se com etapas atrasadas.

Outro ponto importante refere-se ao público alvo, que é amplo e genérico, o que dificulta aferir quem, de fato, está sendo atendido e em que medida. Nessa linha, segue o objetivo, cuja descrição mais parece com projeto âncora com vários projetos diversos e pouco ou não conexos e, no mesmo sentido, os indicadores de entregas e resultados.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



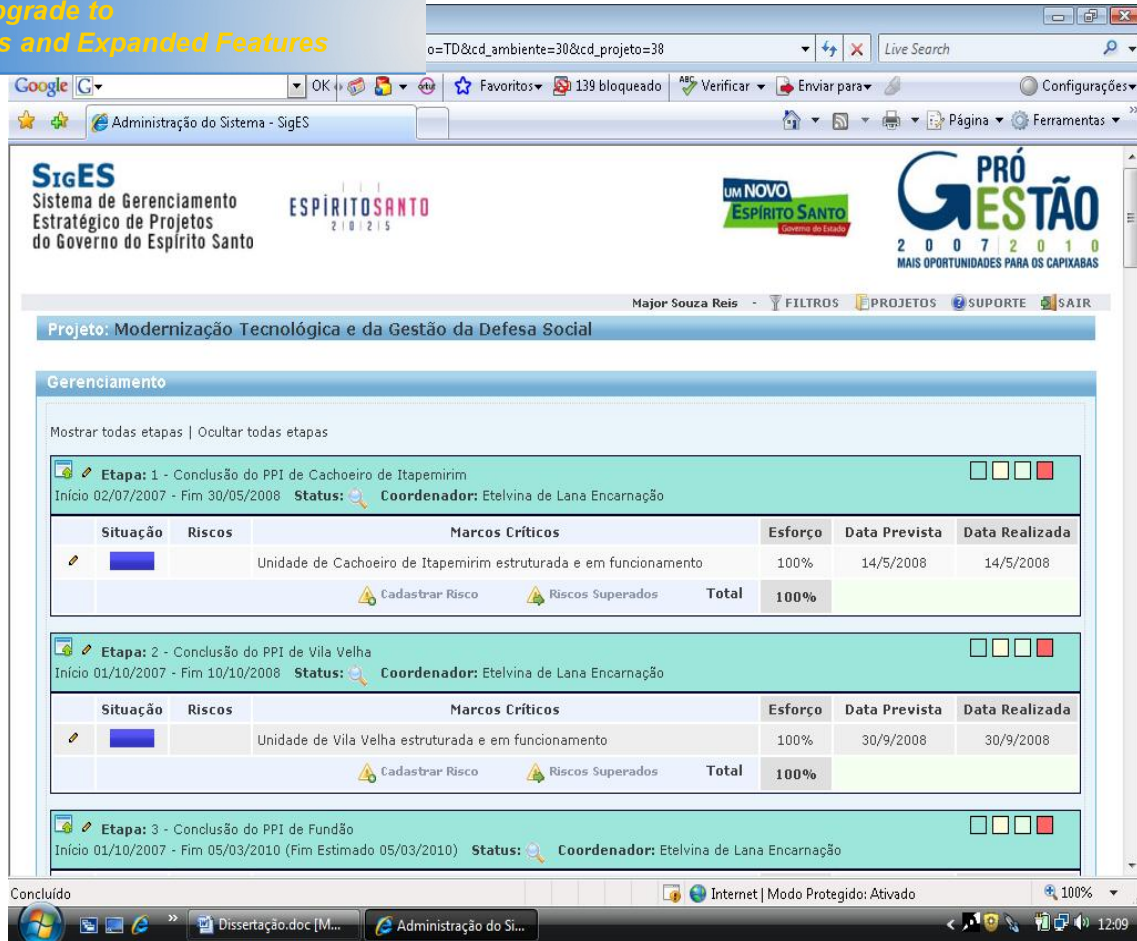
The screenshot displays a web application interface for project management. At the top, there is a header section with project details: "Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos - SEGER", "Regularizar os processos referentes à liberação das áreas e imóveis necessários para execução do projeto.", and "Rossana Pignaton Buery". Below this is a legend titled "Legenda / Marcos Críticos" with four categories: "Dentro dos prazos previstos" (green), "Com Riscos" (yellow), "Com atraso" (red), and "Concluídos" (blue). A "Status de Atualização de Projeto" section shows various icons representing different update statuses. The right sidebar contains several summary cards: "Relatórios do Projeto" with links for "Resumo Executivo", "Status Etapas", and "Indicadores (NOVO)"; "Documentos do Projeto" showing "6 Documentos Relacionados ao Projeto"; "Área Geral de Arquivos" showing "6 Documentos na Área Geral de Arquivos"; and "Portal da Transparencia" with a link to the project page. A table in the top right corner lists financial data for different entities.

Secretaria de Estado da Segurança Pública - SESP	R\$ 15.643.935
Polícia Militar do Espírito Santo - PMES	R\$ 27.377
Polícia Civil do Estado do Espírito Santo - PCES	R\$ 392.032
Total	R\$ 16.063.345

Figura 12: Tela 08 . Informações iniciais do projeto de Modernização Tecnológica e da Gestão da Defesa Social . continuação
Fonte: www.sig.es.gov.br

Uma breve análise das etapas confirma a lógica utilizada. Cada uma delas refere-se a um projeto em separado, projetos estes que envolvem construção física, reformas, aquisição de mobiliários, de tecnologia de informação, aquisição de *links* de internet, treinamento de pessoal e outros

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features



The screenshot shows a web browser window displaying the SigES (Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Governo do Espírito Santo) interface. The page title is 'Projeto: Modernização Tecnológica e da Gestão da Defesa Social'. The interface includes a navigation menu with 'FILTROS', 'PROJETOS', 'SUPPORTO', and 'SAIR'. The main content area is titled 'Gerenciamento' and displays three project stages (Etapas) with their respective details and progress tables.

Situação	Riscos	Marcos Críticos	Esforço	Data Prevista	Data Realizada
Etapa: 1 - Conclusão do PPI de Cachoeiro de Itapemirim Início 02/07/2007 - Fim 30/05/2008 Status: Coordenador: Etelvina de Lana Encarnação					
		Unidade de Cachoeiro de Itapemirim estruturada e em funcionamento	100%	14/5/2008	14/5/2008
Cadastrar Risco Riscos Superados			Total	100%	
Etapa: 2 - Conclusão do PPI de Vila Velha Início 01/10/2007 - Fim 10/10/2008 Status: Coordenador: Etelvina de Lana Encarnação					
		Unidade de Vila Velha estruturada e em funcionamento	100%	30/9/2008	30/9/2008
Cadastrar Risco Riscos Superados			Total	100%	
Etapa: 3 - Conclusão do PPI de Fundão Início 01/10/2007 - Fim 05/03/2010 (Fim Estimado 05/03/2010) Status: Coordenador: Etelvina de Lana Encarnação					

Figura 13: Tela 09 . Detalhes do gerenciamento do projeto de Modernização Tecnológica e da Gestão da Defesa Social.
Fonte: www.sig.es.gov.br

As Etapas de 01 a 14 refere-se a construção ou estruturação de Postos Padrões de Identificação Civil no municípios de Cachoeiro de Itapemirim, Vila Velha, Fundão, Marechal Floriano, Viana, Nova Venécia, Barra de São Francisco, Montanha, Linhares, Serra, São Mateus, Colatina, Anchieta e Guarapari.

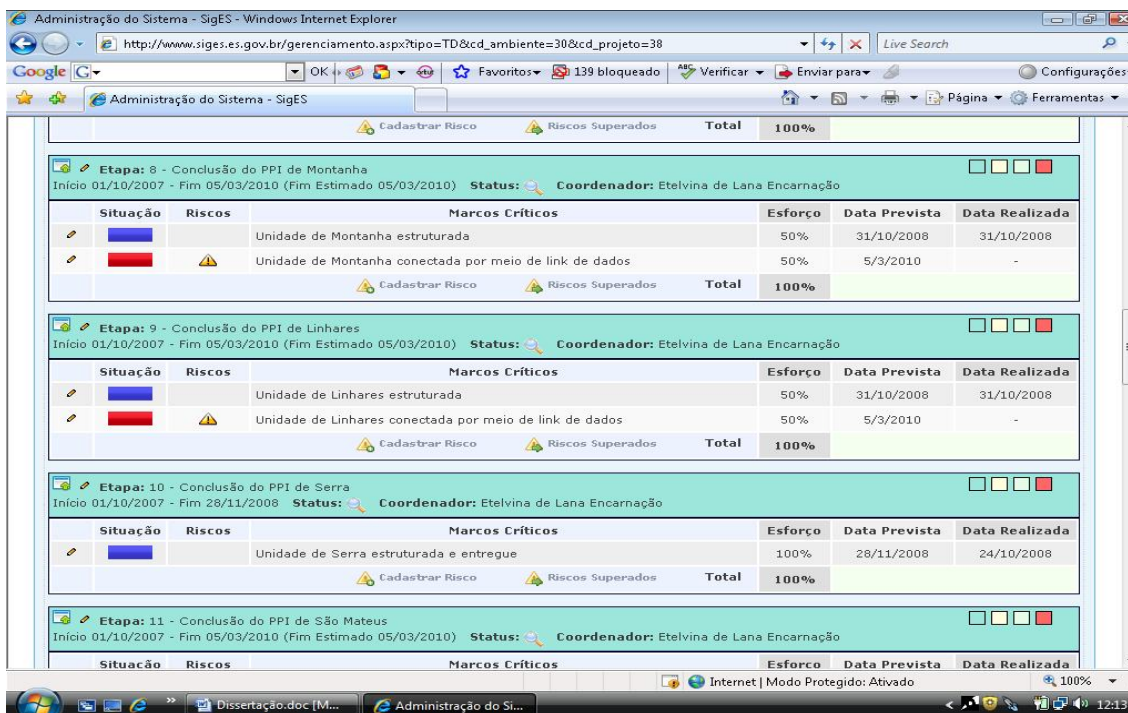
Cada etapa é formada, em geral, por duas subetapas básicas: a estruturação e a conexão da unidade de identificação por meio de *link* de dados o que, na verdade, não reflete toda complexidade de estruturação de cada um dos postos, tais como convênios com prefeituras e outros já mencionados.

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features



Situação	Riscos	Marcos Críticos	Esforço	Data Prevista	Data Realizada
Etapa: 4 - Conclusão do PPI de Marechal Floriano Início 01/10/2007 - Fim 05/03/2010 (Fim Estimado 05/03/2010) Status: Coordenador: Etelvina de Lana Encarnação					
		Unidade de Marechal Floriano estruturada	50%	31/10/2008	10/10/2008
		Unidade de Marechal Floriano conectada por meio de link de dados	50%	5/3/2010	-
Cadastrar Risco Riscos Superados			Total	100%	
Etapa: 5 - Conclusão do PPI de Viana Início 02/07/2007 - Fim 31/10/2008 Status: Coordenador: Etelvina de Lana Encarnação					
		Unidade de Viana estruturada	50%	24/10/2008	30/9/2008
		Unidade de Viana conectada por meio de link de dados	50%	31/10/2008	16/10/2008
Cadastrar Risco Riscos Superados			Total	100%	
Etapa: 6 - Conclusão do PPI de Nova Venécia Início 02/07/2007 - Fim 05/03/2010 (Fim Estimado 05/03/2010) Status: Coordenador: Etelvina de Lana Encarnação					
		Unidade de Nova Venécia estruturada	50%	31/10/2008	31/10/2008
		Unidade de Nova Venécia conectada por meio de link de dados	50%	5/3/2010	-
Cadastrar Risco Riscos Superados			Total	100%	
Etapa: 7 - Conclusão do PPI de Barra de São Francisco Início 01/10/2007 - Fim 28/11/2008 Status: Coordenador: Etelvina de Lana Encarnação					
			Esforço	Data Prevista	Data Realizada

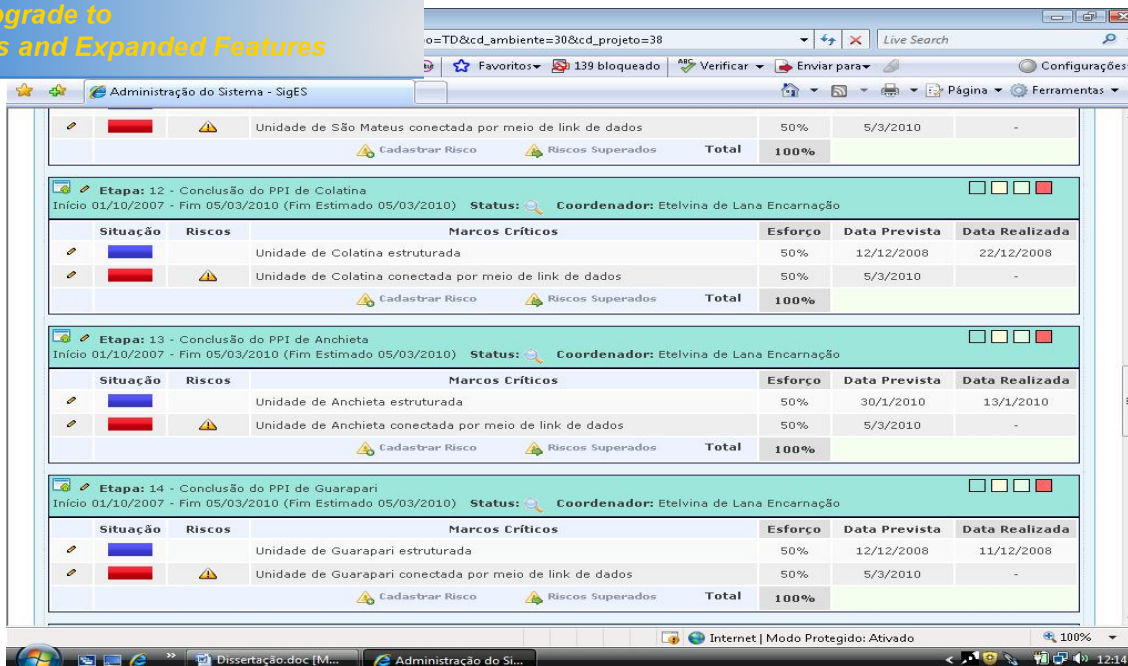
Figura 14: Tela 10 . Detalhes do gerenciamento do projeto de Modernização Tecnológica - continuação
Fonte: www.sig.es.gov.br



Situação	Riscos	Marcos Críticos	Esforço	Data Prevista	Data Realizada
Etapa: 8 - Conclusão do PPI de Montanha Início 01/10/2007 - Fim 05/03/2010 (Fim Estimado 05/03/2010) Status: Coordenador: Etelvina de Lana Encarnação					
		Unidade de Montanha estruturada	50%	31/10/2008	31/10/2008
		Unidade de Montanha conectada por meio de link de dados	50%	5/3/2010	-
Cadastrar Risco Riscos Superados			Total	100%	
Etapa: 9 - Conclusão do PPI de Linhares Início 01/10/2007 - Fim 05/03/2010 (Fim Estimado 05/03/2010) Status: Coordenador: Etelvina de Lana Encarnação					
		Unidade de Linhares estruturada	50%	31/10/2008	31/10/2008
		Unidade de Linhares conectada por meio de link de dados	50%	5/3/2010	-
Cadastrar Risco Riscos Superados			Total	100%	
Etapa: 10 - Conclusão do PPI de Serra Início 01/10/2007 - Fim 28/11/2008 Status: Coordenador: Etelvina de Lana Encarnação					
		Unidade de Serra estruturada e entregue	100%	28/11/2008	24/10/2008
Cadastrar Risco Riscos Superados			Total	100%	
Etapa: 11 - Conclusão do PPI de São Mateus Início 01/10/2007 - Fim 05/03/2010 (Fim Estimado 05/03/2010) Status: Coordenador: Etelvina de Lana Encarnação					
			Esforço	Data Prevista	Data Realizada

Figura 15: Tela 11 . Detalhes do gerenciamento do projeto de Modernização Tecnológica - continuação
Fonte: www.sig.es.gov.br

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features



Situação	Riscos	Marcos Críticos	Esforço	Data Prevista	Data Realizada
[Green]	[Yellow]	Unidade de São Mateus conectada por meio de link de dados	50%	5/3/2010	-
Cadastrar Risco			Riscos Superados		
			Total	100%	
Etapa: 12 - Conclusão do PPI de Colatina					
Início 01/10/2007 - Fim 05/03/2010 (Fim Estimado 05/03/2010) Status: [Green] Coordenador: Etelvina de Lana Encarnação					
[Green]	[Yellow]	Unidade de Colatina estruturada	50%	12/12/2008	22/12/2008
[Red]	[Yellow]	Unidade de Colatina conectada por meio de link de dados	50%	5/3/2010	-
Cadastrar Risco			Riscos Superados		
			Total	100%	
Etapa: 13 - Conclusão do PPI de Anchieta					
Início 01/10/2007 - Fim 05/03/2010 (Fim Estimado 05/03/2010) Status: [Green] Coordenador: Etelvina de Lana Encarnação					
[Green]	[Yellow]	Unidade de Anchieta estruturada	50%	30/1/2010	13/1/2010
[Red]	[Yellow]	Unidade de Anchieta conectada por meio de link de dados	50%	5/3/2010	-
Cadastrar Risco			Riscos Superados		
			Total	100%	
Etapa: 14 - Conclusão do PPI de Guarapari					
Início 01/10/2007 - Fim 05/03/2010 (Fim Estimado 05/03/2010) Status: [Green] Coordenador: Etelvina de Lana Encarnação					
[Green]	[Yellow]	Unidade de Guarapari estruturada	50%	12/12/2008	11/12/2008
[Red]	[Yellow]	Unidade de Guarapari conectada por meio de link de dados	50%	5/3/2010	-
Cadastrar Risco			Riscos Superados		
			Total	100%	

Figura 16: Tela 12 . Detalhes do gerenciamento do projeto de Modernização Tecnológica - continuação
Fonte: www.siges.es.gov.b

Até a data de agosto de 2010, dez das catorze etapas estavam em atraso, especificamente no que se refere à conectividade, mas sem o detalhamento do que significa isto exatamente.

A partir desse ponto, o projeto segue outro viés e passa a tratar da construção e estruturação de um Departamento de Polícia Judiciária e dois Centros Integrados de Operações de Defesa Social (CIODES), sendo um norte e outro no sul do Estado. Esses, cada um por si somente, representam, projetos complexos independentes, com várias fases e etapas distintas, e não uma simples etapa de um projeto.

A seguir, os projetos seguem com uma etapa denominada ampliação e digitalização do sistema de telecomunicações, que, por sua vez significa tão somente aquisição e distribuição de rádio comunicadores digitais. Não se trata de uma etapa dentro do projeto ou um projeto próprio como os demais. Trata-se somente de um processo de licitação, seguido de atos administrativos como inclusão em patrimônio e distribuição.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

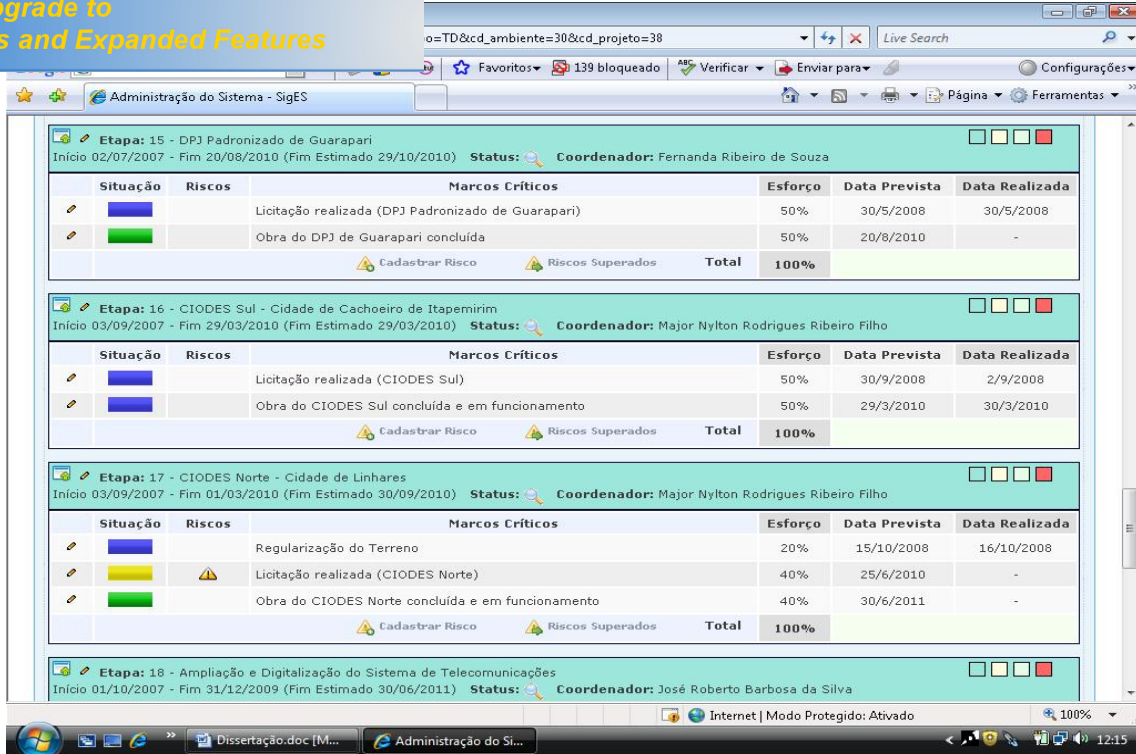


Figura 17: Tela 13 . Detalhes do gerenciamento do projeto Modernização Tecnológica - continuação
Fonte: www.sig.es.gov.br

Ato seguinte consta o projeto denominado informatização do Boletim de Ocorrência, outra etapa que, por si somente, representa um grandioso projeto, tendo em vista atos que vão de aquisição de equipamentos, configuração de redes e treinamento.

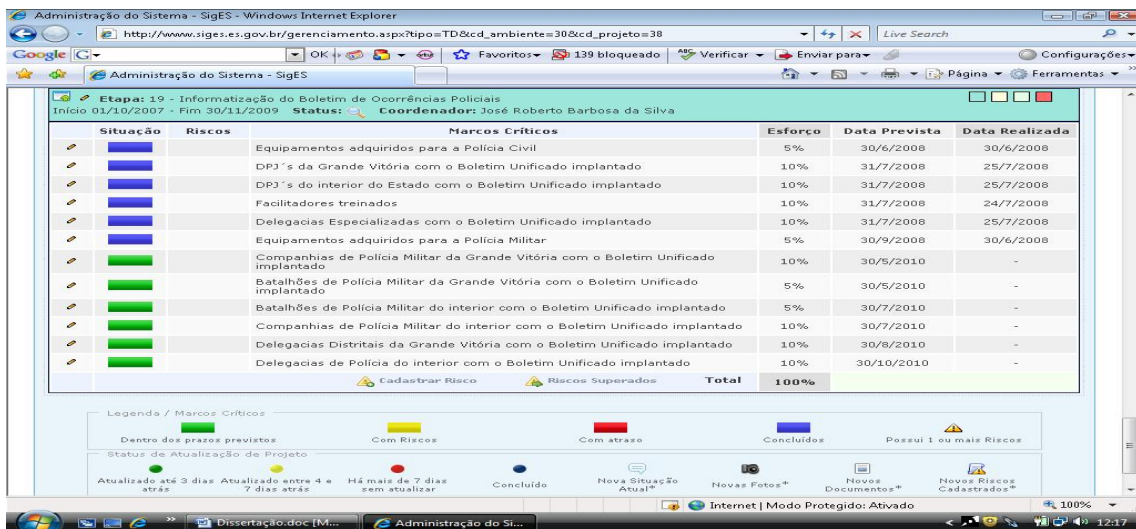


Figura 18: Tela 14 . Detalhes do gerenciamento do projeto Modernização Tecnológica e da Gestão da Defesa Social - continuação
Fonte: www.sig.es.gov.br

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

na lógica de etapas e subetapas e as demais formas de planejamento e informações constantes na descrição encadeadas e conexas; com uma ordem cronológica compreensível e que possa gerar resultados mensuráveis e perceptíveis em termos de ganho para sociedade, visto que este é o princípio do que seja projeto estruturante.

Na verdade, o que se define como conjunto de etapas trata-se da reunião de um grupo de projetos que, individualmente, são complexos e com várias etapas próprias que envolvem planejamento, licitação, aquisição, treinamento, assinaturas de convênios e outras providências obrigatórias para que então possam ser entregues e passem a funcionar. E essa construção detalhada de cada uma destas etapas não está feito; na verdade, em sua grande parte estavam atrasados ou em dia em termos de prazo; o que não significa execução em dia, mas somente que os prazos estão em andamento.

5.1.3 Ë A Análise dos Projetos

Comparando-se os dois projetos estruturantes percebemos que eles não se comunicam; não se complementam e nem estão ligados a uma concepção mais ampla, não estão ligados a nenhum encadeamento de ações, com um objetivo final maior, mais amplo e talvez, mais permanente. Não há plano a ser seguido.

Essa análise, somando-se a discrepância de concepção e execução de um e de outro projeto nos induz a conceber a idéia de que no âmbito da SESP, os autores e executores foram tão somente os gerentes indicados para os respectivos projetos.

De fato, essa desconexão e desorganização induz a concluir que o gestor principal da SESP ou um dos principais que por ele possa ter sido indicado não acompanhou o planejamento e a execução dos projetos estruturantes.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

na concepção e execução de um e de outro projeto, revelando que a condução dos mesmos que ficou à cargo de cada gerente solitariamente e obedeceu às características individuais de cada um, descrição esta mais aproximada do gerente cabloco+ de Junquilha (2004) do que as prescrições previstas na GEOR e no *PMI*.

Desta forma, a responsabilização+prevista na GEOR não funcionou como previsto e os artibutos e habilidades prescritos no *PMI* não foram plenamente executados na prática, ficando suas aplicações inócuas ou somente na teoria.

Em suma, essa análise inicial, baseada somente na leitura dos projetos, nos diz que esses não foram ou são tão estruturantes; e tão importantes como, em princípio, deveriam ser para os resultados a serem apresentados pela Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social.

Outro ponto importante que corrobora estes argumentos é a não inclusão de nenhum outro projeto da SESP no PRÓ-GESTÃO ou no sistema SIG-ES, mesmo após a conclusão do projeto Prevenção à Violência.

Como resultado mensurado, constante nos projetos, temos o atendimento de mais de três mil cidadãos no projeto de Prevenção à Violência, que freqüentaram diversos cursos de capacitação profissional e oficinas.

Também registramos a diminuição do tempo resposta da emissão da carteira de identidade civil à população, de 120 (cento e vinte) dias para 30 (trinta) dias nos municípios do interior do Estado e de 45 (quarenta e cinco) dias para 15 (quinze) dias nos municípios da Região Metropolitana da Grande Vitória; além e a conclusão e operação do CIODES Sul, ambos no projeto Modernização Tecnológica e da Gestão da Defesa Social

Por fim, necessário se faz registrar que um dos meios de obtenção de dados elencados pelo pesquisador foi o registro em diário de campo das reuniões de avaliação. Esse meio de obtenção ficou prejudicado, tendo em vista que, no período de observação não foi realizada nenhuma dessas reuniões.

os, nos seus aspectos gerais, tem a finalidade de preparar o pesquisador para as entrevistas e respectivas análises dos dados obtidos.

5.2 . DAS CARACTERÍSTICAS FUNCIONAIS DOS ENTREVISTADOS

O público entrevistado foi dividido em três níveis, conforme já explicitado: operacional (entrevistados 01 à 07), tático (entrevistados 08 à 11) e estratégico (entrevistados 12 e 13) , perfazendo um total de 13 (treze) entrevistas; todos eles ligados diretamente ao processo de implantação do PRÓ-GESTÃO na SESP, desde a concepção à execução, até o momento em que os projetos foram estudados.

Essa divisão foi realizada para que fosse possível evidenciar as diferenças e as concordâncias de visões dentro do mesmo processo de implantação.

Nos níveis operacional e tático, os instrumentos de entrevista continham as mesmas perguntas, visto que ambos estavam envolvidos na concepção e execução dos projetos, tão somente atuavam em níveis diferentes.

O conjunto dos entrevistados tem o perfil de acordo com as seguintes características:

Entrevistado	Sexo	Faixa Etária	Formação
01	Feminino	30 . 40 anos	Pós-graduação
02	Feminino	20 . 30 anos	Mestrado
03	Masculino	40 . 50 anos	Mestrado
04	Masculino	30 . 40 anos	Pós-graduação
05	Feminino	30 . 40 anos	Pós-graduação
06	Masculino	30 . 40 anos	Graduação
07	Feminio	40 . 50 anos	Graduação

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	ilino	20 . 30 anos	Pós-graduação
09	Masculino	40 . 50 anos	Graduação
10	Masculino	30 . 40 anos	Pós-graduação
11	Masculino	20 . 30 anos	Mestrado
12	Masculino	40 . 50 anos	Graduação
13	Feminnino	30 . 40 anos	Pós-graduação

Quadro 04 . Demonstrativo do Perfil dos Entrevistados

Esse perfil indica que a maioria dos entrevistados é do sexo masculino, e figuram na faixa etária de 30 à 40 anos, seguido pelos da faixa etária de 40 à 50 anos. Também indica que a maioria dos entrevistados tem formação acadêmica em nível de pós-graduação; sendo três deles com mestrado concluído.

Essa feita indica um perfil de entrevistado com boa formação acadêmica e com razoável grau de maturidade pessoal, permitindo a fluidez de pensamentos e reflexões a partir dos questionamentos presentes nos roteiros de entrevista.

A seguir, passamos a detalhar outras características pertencentes ao grupo de entrevistados, conforme adiante se verifica.

5.2.1 - A função

A primeira questão da entrevista referia-se às respectivas funções exercidas na execução dos projetos. O objetivo aqui era aferir se, nesse aspecto, os entrevistados tinham consciência da concepção teórica ou do conhecimento do seu papel no PRÓ-GESTÃO.

Função		
Qual a sua função no PRÓ-GESTÃO?		
Função	Descrita no Projeto	Declarada
Entrevistado 01	Coordenador de Etapa	<i>Minha função é de gerenciar dois projetos que têm e ver com</i>

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

			modernização da SESP...+
Entrevistado 02	Não consta		%Assessoria de gerente..participava das reuniões, atualizava semanalmente a informação no sistema, fazia o contato necessário para o andamento da etapa+
Entrevistado 03	Coordenador de Etapa		%No PRÓ-GESTÃO eu coordeno dois projetos..+
Entrevistado 04	Coordenador de Etapa		%Eu não tive e não tenho conhecimento que sou coordenador de projeto do PRÓ-GESTÃO...+
Entrevistado 05	Não consta		%Acho que a minha função é mesmo no meio, porque tem a parte de elaboração do projeto..eu faço a aquisição do que for necessário pra aquilo
Entrevistado 06	Parceiro . IOPES		%Seria, mas é em gestão de projetos, eu tenho que acompanhar a execução e o andamento do projeto.+
Entrevistado 07	Coordenador de Etapa		%Minha função é de Chefe do Departamento de Identificação.

Quadro 05 . Demonstrativo de respostas sobre função no nível operacional

No nível operacional, ficou constatado que os entrevistados não têm a consciência, o conhecimento ou a concepção teórica de qual é, exatamente, seu papel no PRÓ-GESTÃO. Ao contrário, há registro de confusão entre o que seja etapa e o que seja projeto; entre o que seja função no sistema e exercício da função administrativa do qual é o entrevistado encarregado e até mesmo o desconhecimento de um entrevistado de que esse seja o coordenador de uma etapa de um dos projetos.

Função		
Qual a sua função no PRÓ-GESTÃO?		
Função	Descrita no Projeto	Declarada
Entrevistado 08	Monitor de Projeto	Monitor de projetos

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	Gerente de Projeto	Gerente de Projeto
Entrevistado 10	Gestor	Gestor de Gestão Estratégica da SEGEP
Entrevistado 11	Gestor de Projeto	Responsável pelo Monitoramento

Quadro 06 . Demonstrativo de respostas sobre função no nível tático

No nível tático, a situação se inverte e os entrevistados têm a concepção clara de qual o seu papel na execução dos projetos revelando que não são meros executores, mas participantes de um contexto maior.

As diretrizes estratégicas 2007-2010 definem a nova gestão pública como um movimento de reforma da administração pública em nível mundial que está em curso, centrado no aumento da capacidade gerencial das organizações públicas.

As bases conceituais do PRÓ-GESTÃO definem como gerentes aqueles que são responsáveis diretos pelo andamento de cada projeto e o gestor aqueles vinculados à SEGEP e acompanham as ações de execução; relegando aos demais executores a condição de parceiros internos.

Já a visão *PMI* também define o gerente como o responsável específico para cada projeto, mas corrobora com a definição inicial do PRÓ-GESTÃO.

Curiosamente, lógica de análise de Crozier (1981) sugere que, dentro de um sistema burocrático, a mudança deve operar-se de cima para baixo e deve ser universal, isto é, deve afetar o conjunto da organização em bloco. A mudança não pode processar-se gradualmente e sob a forma de peças ou fragmentos.

Neste caso, a consciência conceitual sobre a função restringe-se ao nível tático, não alcançando o nível operacional; não sendo assim, universal, conforme sugere o autor e, por conseguinte, não afetou o conjunto da organização.

O segundo questionamento residiu no tempo que exerce a função para qual foram designados os entrevistados. Aqui o objetivo foi aferir a temporalidade, o nível de permanência dos entrevistados dentro do processo de implantação; verificar o nível de rotatividade.

Tempo na Função	
Há quanto tempo está na função?	
Entrevistado 01	2 anos
Entrevistado 02	1 ano e 7 meses
Entrevistado 03	2 anos
Entrevistado 04	Não sabia que estava na função
Entrevistado 05	2 anos
Entrevistado 06	6 meses (na estruturação e não se considera mais, mas ainda consta no site como Parceiro)
Entrevistado 07	2 anos

Quadro 07 . Demonstrativo de respostas sobre permanência no nível operacional

Tempo na Função	
Há quanto tempo está na função?	
Entrevistado 08	1 ano e 6 meses (saiu do Escritório depois)
Entrevistado 09	2 anos
Entrevistado 10	2 anos
Entrevistado 11	1 ano e 6 meses

Quadro 08 . Demonstrativo de respostas sobre permanência no nível tático

Nesse caso, exceto um entrevistado que não tinha conhecimento e outro que ficou apenas por seis meses (mesmo assim ainda consta o *site* como parceiro), todos os demais permaneceram entre um ano e meio ou dois anos, revelando que há uma

atividade dos funcionários empregados na execução dos projetos.

5.2.3 - A Seleção

Nesse item, foi questionado de que modo os entrevistados foram selecionados para o exercício da função dentro dos projetos. Essa pergunta buscava aferir os quais critérios utilizados para esta seleção.

Modo de seleção		
Como você foi selecionado? Descrever os critérios, se houver.		
Entrevistado 01	<i>%Ele (o Secretário) me convidou.</i>	Convite pessoal do Secretário
Entrevistado 02	<i>%Eu era assessora do gerente.+</i>	Devido à função anterior
Entrevistado 03	<i>%Em função do que eu exerço no meu cargo.+</i>	Devido à função anterior
Entrevistado 04	<i>%Seria mais pelo exercício de minha função em outro ramo da Secretaria.+</i>	Devido à função anterior
Entrevistado 05	<i>%Não fui selecionada..eu atuo em função do cargo que exerço.+</i>	Devido à função anterior
Entrevistado 06	<i>%Bela função que eu tava exercendo.+</i>	Devido à função anterior
Entrevistado 07	<i>%Creio que até mesmo pela função que exerço.+</i>	Devido à função anterior

Quadro 09 . Demonstrativo de respostas sobre seleção no nível operacional

Modo de seleção		
Como você foi selecionado? Descrever os critérios, se houver.		
	<i>...foi a única seleção que</i>	

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	<i>...s pessoa... pela vivência com projetos na UFES</i>	Convite pessoal do Gestor EP
Entrevistado 09	<i>%o Fui chamado pelo Secretário para atuar no projeto+</i>	Convite pessoal do Secretário
Entrevistado 10	<i>Através de processo seletivo</i>	Processo seletivo simplificado
Entrevistado 11	<i>Estavam procurando um profissional da área... me cadastrei e fui chamado</i>	Processo seletivo simplificado

Quadro 10 . Demonstrativo de respostas sobre seleção no nível tático

Modo de seleção	
Como são selecionados os gestores e gerentes de projeto do PRÓ-GESTÃO	
Entrevistado 12	<i>%aqui na Secretaria foram selecionados por capacidade técnica e por posições estratégicas+</i>
Entrevistado 13	<i>%tinham que ser pessoas proativas; pessoas que tinham um envolvimento grande na Secretaria, que entendiam daquela área que aquele projeto tava relacionado.</i>

Quadro 11 . Demonstrativo de respostas sobre seleção no nível estratégico

As respostas obtidas indicam que no nível operacional, à exceção do entrevistado 01, que se tratou de um convite pessoal do Secretário, os demais foram selecionados por que exerciam uma determinada função anterior; daí a confusão entre seu papel no PRÓ-GESTÃO e o exercício de sua função de rotina, conforme se vê nas respostas. Isso significa que, para o nível operacional, suas inclusões representaram, de um modo geral, um acréscimo de trabalho na sua rotina burocrática.

Já no nível tático, houve o processo seletivo simplificado e convites pessoais, mas estes já direcionados especificamente para o exercício na função na execução dos projetos. Há, entretanto, uma considerável diferença no nível estratégico, visto que

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

com o perfil mais adequado à plena execução dos projetos, o que, conforme demonstrado, no âmbito da SESP, não ocorreu.

A visão *PMI* descreve uma série de atributos e habilidades necessárias aos gerentes; tais como visão estratégica, capacidade de negociação, postura empreendedora, etc; entretanto, na seleção nenhum destes atributos ou o conjunto deles como critério de seleção. Nota-se que boa parte dos entrevistados fora recrutados porque já exerciam alguma função anterior ou recebeu um simples convite.

5.2.4 - O Vínculo

O questionamento seguinte referia-se ao vínculo empregatício dos entrevistados, visando verificar se havia alguma correlação entre esse fator e a seleção dos servidores para execução dos projetos, por exemplo. As respostas foram as seguintes:

Vínculo Empregatício	
Qual seu vínculo empregatício com o Estado?	
Entrevistado 01	Efetivo acumulado com cargo comissionado
Entrevistado 02	Cargo Comissionado
Entrevistado 03	Cargo Comissionado
Entrevistado 04	Efetivo acumulado com cargo comissionado
Entrevistado 05	Cargo Comissionado
Entrevistado 06	Efetivo
Entrevistado 07	Efetivo

Quadro 12 . Demonstrativo de respostas sobre vínculo empregatício no nível operacional

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Vínculo Empregatício	
Qual seu vínculo empregatício com o Estado?	
Entrevistado 08	Cargo Comissionado
Entrevistado 09	Cargo Comissionado
Entrevistado 10	Cargo Comissionado
Entrevistado 11	Cargo Comissionado

Quadro 13 . Demonstrativo de respostas sobre vínculo empregatício no nível tático

As respostas indicaram que a grande maioria dos entrevistados é ocupante de cargos comissionados. Comparado com o fator seleção, os entrevistados de nível tático foram escolhidos para o exercício específico da função, enquanto os de nível operacional já estavam contratados ou em acumulação de cargos anteriormente, com outras responsabilidades administrativas.

Ressalte-se que os ocupantes de cargos comissionados não são funcionários estáveis e concursados sendo, portanto, sujeitos às vulnerabilidades do contrato temporário; entre eles a demissão ou exoneração.

Bresser Pereira (1998) advoga a transformação da administração pública em gerencial, mas não esclarece se esta transformação prescreve uma mudança na condição do vínculo do funcionário.

Neste caso, percebe-se que a maioria dos entrevistados são ocupantes de cargos comissionados e, portanto, mais facilmente substituídos no caso de não enquadramento no prescrito; o que não aconteceria no caso de funcionários admitidos mediante concurso

5.2.5 - A Qualificação

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

os entrevistados a respeito de qualquer qualificação que tenha sido a eles orientada para concepção e execução dos projetos. Dessa feita, buscava-se compreender a natureza do processo de implantação; se há uma preocupação por parte da administração com a apreensão dos conceitos da fundamentação formalmente prescrita no PRÓ-GESTÃO. Obtiveram-se as seguintes respostas:

Qualificação para o exercício na função	
Após a seleção houve algum tipo de investimento no seu aprimoramento profissional para o exercício desta função?	
Entrevistado 01	<i>%fiz dois cursos...mas não foram vinculados à gerencia de projetos.+</i>
Entrevistado 02	<i>%Não. Eu cheguei a participar de um seminário de gerenciamento..+</i>
Entrevistado 03	<i>%tive alguns cursos na área de obras, de administração para equipe.+</i>
Entrevistado 04	<i>%Não, nenhum.+</i>
Entrevistado 05	<i>%Considerando que não fui selecionada, não.+</i>
Entrevistado 06	<i>%Não, até porque já saí de gerência em 2008.+</i>
Entrevistado 07	<i>%tenho participado de palestras com relação ao governo.+</i>

Quadro 14 . Demonstrativo de respostas sobre qualificação no nível operacional

Qualificação para o exercício na função	
Após a seleção houve algum tipo de investimento no seu aprimoramento profissional para o exercício desta função?	
Entrevistado 08	<i>+uma das grandes vantagens foi o investimento feito nos técnicos...fizemos cursos como de negociação pela FGV..e por fim fizemos um MBA também pela FGV.</i>
Entrevistado 09	<i>%fiz dois cursos específicos pela SESP; não fiz o MBA oferecido pela SEGEP. Estes foram feitos por outras pessoas, que não atuam na área.+</i>
Entrevistado 10	<i>%Basicamente cursos de curta duração em negociações complexas+</i> <i>%Para o gerente do PRÓ-GESTÃO teve um cursinho de</i>

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

	...da Fundação Getúlio Vargas.+(sic)
Entrevistado 11	<i>%fiz alguns cursos mais especializados em algumas áreas de gerenciamento de projetos</i>

Quadro 15 . Demonstrativo de respostas sobre qualificação no nível tático

Qualificação para o exercício na função	
Após a seleção dos mesmos, existe investimento no aprimoramento profissional destes funcionários? E nos demais funcionários que atuam nos projetos?	
Entrevistado 12	<i>%Aqui na SESP, três funcionários fizeram um curso de pós-graduação em gestão de projetos, custeado pelo governo.+</i>
Entrevistado 13	<i>%Para os gerentes de projeto foi oferecido um MBA em gerenciamento de projetos pela FGV. Na SESP sei que um dos gerentes fez o curso e outras pessoas de lá também fizeram, mas não atuam nem atuaram na área ou nos projetos+</i>

Quadro 16 . Demonstrativo de respostas sobre qualificação no nível estratégico

A análise das respostas indica que não houve investimentos em qualificação profissional específicos para o exercício da função no nível operacional. Esse investimento concentrou-se nos entrevistados no nível tático, que tiveram preparação técnica e acadêmica proporcionada pelo próprio Estado e foram contratados para fins de execução dos projetos do PRÓ-GESTÃO; são encarregados de fazê-los acontecer.

De fato a despreocupação com essa questão ficou evidente quando o Entrevistado 13 afirmou que o curso de MBA em gerenciamento de projetos ministrado pela FGV e custeado pelo Estado não foi devidamente aproveitado, tendo em vista que um dos entrevistados de nível tático (gerente de projeto) não fez o curso e outras pessoas que não atuaram e não atuam na área ou nos projetos o fizeram.

Outro ponto importante é o fato do curso de MBA em gerenciamento de projetos ser direcionado para servidores publicos efetivos, enquanto a maioria dos executores, como já mencionado, são ocupantes de cargos comissionados.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Os entrevistados indicam que a esfera operacional é formada basicamente de funcionários em cargo comissionado e efetivos com cargos comissionados acumulados, que já exerciam outras funções administrativas na SESP, que não receberam qualificação específica para fins de ocupar-se no desenvolvimento dos projetos; que não há uma conceituação acadêmica ou conhecimento claro dos preceitos do PRÓ-GESTÃO ou de gerenciamento de projetos.

Nos níveis tático e estratégico, o perfil é oposto. Os entrevistados demonstram ter conhecimento dos preceitos do PRÓ-GESTÃO ou de gerenciamento de projetos; no caso do nível tático, foram contratados para fins de execução dos projetos (exceto o gerente de projeto) e passaram a exercer essa função e ainda receberam qualificação específica para este exercício. Contudo, a rotatividade é baixa nos três níveis.

Na visão de futuro do ES 2025 consta que a mudança na forma da administração pública será realizada por meio de maciços investimentos na seleção e formação de gestores públicos e no desenvolvimento profissional continuado.

No projeto 81 do ES 2025 . Profissionalização e inovação no serviço público, encontra-se o escopo com o desenvolvimento de programas de desenvolvimento gerencial contínuo para os dirigentes.

Na base conceitual do PRÓ-GESTÃO há a definição da intensa capacitação das equipes, referindo-se os ~~gestores~~ gestores envolvidos diretamente com o PRÓ-GESTÃO, que seriam intensamente capacitados, através de cursos, seminários e palestras.

Neste sentido, os preceitos na nova gestão pública, levados à efeito no sentido implementar a consciência gerencial, foram investidos com concentração no nível tático, excluindo-se os funcionários do nível operacional e contrastando com a assertiva de Crozier (1981), que descreve a necessidade de universalização para mudança.

OS RESULTADOS

Neste item, apresentam-se as mudanças e os resultados mensurados à partir dos relatos obtidos nos três níveis, ressaltando-se que as mudanças referem-se ao ambiente de trabalho e os resultados descritos são de livre concepção dos entrevistados.

No nível operacional, as mudanças residiram no relacionamento interpessoal¹⁵, segundo os entrevistados, promovendo a aproximação com os demais funcionários, para fins de execução dos projetos, conforme relatam, por exemplo, os entrevistados 03 e 07:

%õ] hoje a gente consegue sentar e consegue reunir estas equipes e tomar as decisões com mais serenidade+(Entrevistado 03);

%em sim, mudança no relacionamento e neste caso do PRÓ-GESTÃO o relacionamento veio a melhorar com os colegas+(Entrevistado 07)

No nível tático, a principal mudança percebida também se refere ao relacionamento interpessoal no trabalho entre os funcionários, sobretudo no trabalhar em conjunto, na reunião de equipe para execução de tarefa, conforme relatam os seguintes entrevistados:

%A gente conseguiu unir algumas partes da equipe; algumas partes que dentro da Secretaria não conversavam muito bem+(Entrevistado 08);

%As pessoas aqui envolvidas passaram a se comunicar um pouco melhor, houve uma interação que não havia antes+(Entrevistado 09)

Esse fator de melhora no relacionamento interpessoal em função da execução dos projetos também foi percebido como mudança no nível estratégico, funcionando melhor segundo relatos,

%õ] como uma grande engrenagem+(Entrevistado 12)

%õ] um vínculo muito forte com as pessoas+(Entrevistado 13).

¹⁵ No âmbito do PRÓ-GESTÃO entende-se por relacionamento interpessoal as relações sociais dos entrevistados resultantes dos contatos pessoais mantidos entre si e entre os demais funcionários da SESP e de outros órgãos durante a execução dos projetos da SESP no PRÓ-GESTÃO.

006), aqui revela-se a importância da composição do fator humano nas organizações como componente de sucesso na realização das tarefas.

O fato do relacionamento interpessoal ser pontuado como fator de mudança em sentido positivo também reverbera em Junquillo (2004), na descrição da prática recorrente da *boa vizinhança*, onde se desenvolvem relações pessoais de amizade como propriedade indispensável à facilitação do convívio profissional.

Na GEOR a descrição da ação gerencial ignora este fator e a visão *PMI* tangencia o assunto quando afirma que o gerente necessita da habilidade de liderança e no papel básico interpessoal. Entretanto revela que o trato com as pessoas direciona-se de conduzi-las, não como pessoas; mas como peças que fazem uma engrenagem funcionar, semelhante ao que Morgan (2006) classifica como organização mecanicista.

Em termos de resultados, sob a ótica do nível operacional, referente às entregas como resultado; sendo uma primeira abordagem a não conclusão de nenhum projeto (na verdade etapas do projeto), antes da saída de determinado gerente e a melhoria na qualidade da prestação de determinado serviço através da diminuição do prazo de entrega de um certo produto. Ambos referem-se ao que estava previsto como resultado efetivo dentro dos projetos.

Os demais pontos descritos são variados o suficiente para mostrar que na percepção deste nível, em boa parte, não pode afirmar que se vê um resultado, conforme descrito:

A gente não consegue saber se todo esforço que a gente teve naquilo teve um resultado+(Entrevistado 05).

Tais afirmações nos levam a corroborar a concepção de que o nível operacional teve um envolvimento superficial, no sentido de serem meros *executores* no acompanhamento dos projetos do PRÓ-GESTÃO. Tratou-se da execução de uma tarefa.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

são percebidos como ganhos para sociedade; os entrevistados referiram-se a correlação de um dos projetos com a quantidade de cidadãos que foram atendidos e beneficiados, à geração de empregos e à forma eficiente do emprego dos recursos, conforme nos asseveram as seguintes frases:

%a.] grande parte dos empregos, recursos e investimentos no setor público foi viabilizado pelo PRÓ-GESTÃO. (Entrevistado 08).

%Meu projeto, de Prevenção à Violência foi integralmente concluído; e os resultados estão tabulados lá, a quantidade de gente que atendemos, as vidas que mudamos; enfim, foi a grande resultado; algo foi planejado, executado e concluído; nós e os outros podemos contar a história (Entrevistado 09);

%A SESP teve um Projeto concluído, com vários atendimentos e bons resultados finais, com ganhos para a sociedade, que é o que queremos afinal (Entrevistado 10);

Diferentemente, no estratégico, apurou-se como resultado, basicamente, o controle das ações pertinentes aos projetos, associado à possibilidade de geração de informações no sistema e à melhoria do relacionamento interpessoal interno. Em suma, a percepção de resultado nesse nível assemelha-se ao o nível operacional, conforme demonstrados pelos entrevistados:

%Tem bons resultados em termos de controle das ações+(Entrevistado 12).

%As (as Secretarias) começaram a absorver que dentro do sistema de informação pode-se produzir muito mais informações; informações consistentes, embasadas, concretas+(Entrevistado 13).

Desta feita, os fundamentos das Diretrizes Estratégicas 2007 . 2010 e da GEOR, no que se refere à descrição do que significa resultado, encontrou espaço de consolidação no nível tático, não sendo conceitualmente apreendido pelos níveis operacional e estratégico.

Isto incide na assertiva da visão *PMI* sobre um dos pápeis básicos de um gerente; cuja descrição envolve a disseminação e o compartilhamento das informações junto às equipes e o estímulo da troca de informações entre seus membros.

No item seguinte, tratamos de descrever os avanços proporcionados pela implantação do PRÓ-GESTÃO na SESP, sob a ótica dos entrevistados.

PROPORCIONADOS

Nessa parte do roteiro, os entrevistados foram estimulados a relacionar o que consideram um avanço, ou seja, o que se tem feito de forma diferente e melhor do que antes na opinião dos mesmos.

No nível operacional, foram considerados avanços, a existência de um planejamento e a prioridade na condução dos processos administrativos pertinentes aos projetos, conforme pode-se ilustrar com os trechos a seguir:

%Avanço para o planejamento [õ] como se elabora, quais são as metas, como a gente vai seguir, fazer um cronograma+(Entrevistado 02);

%Os Processos) tinham prioridade mesmo, e foram atendidos no prazo, sendo bem mais curto do que o projeto fora do PRÓ-GESTÃO.+ (Entrevistado 03)

Aqui os fundamentos da GEOR e da visão *PMI* não alcançaram o nível operacional, pois concentraram-se no nível tático. Entretanto, os entrevistados demonstraram reconhecer que o planejamento ou mesmo a *%previsão+* do que se vai fazer é importante, um avanço.

Em sentido contrário, sendo considerado um avanço, significa que ainda encontra espaço na rotina burocrática o que Junquilha (2004) definiu como a característica do *%plantador de côco+*, que descreve a dificuldade de se conviver com o planejamento nas atividades cotidianas da organização.

No nível tático e estratégico, sobressaiu-se como avanço na visão dos entrevistados a coordenação e o controle da execução dos projetos, tendo em vista a disponibilização das informações no sistema SIG-ES, conforme colocações a seguir:

%O governo tem hoje informações precisas sobre o andamento de cada projeto+(Entrevistado 08);

%A ferramenta do PRÓ-GESTÃO proporciona um acompanhamento estratégico dos projetos, coisa que não tinha antes+(Entrevistado 09);

%planejamento, organização, fiscalização de metas e melhor controle+(Entrevistado 12).

Neste ponto encontramos fatores predominantes na GEOR, tais como monitoramento de um projeto, sendo este um componente do ciclo de elaboração e

ial de programação e controle da visão *PMI*. Mas tudo isso em termos conceituais,

Apesar de citado como avanço, o discurso difere da prática, tendo em vista a análise da execução dos projetos e a verificação dos fatores já descritos; tais como a dissonância entre eles, os atrasos e as formas de construção; ou seja, mesmo relatado como avanço, esses avanços descritos nos níveis tático e estratégico não foram exercidos ao longo do tempo em pelo menos um dos projetos, o de Modernização Tecnológica e da Gestão da Defesa Social.

Outro ponto em que a prática difere do discurso é a não inclusão de nenhum outro projeto da SESP no PRÓ-GESTÃO após a conclusão do projeto Prevenção à Violência, que mostra que, apesar dos avanços descritos, não houve interesse destes níveis em continuar utilizando o PRÓ-GESTÃO e suas funcionalidades

5.5 - OS PRINCIPAIS PROBLEMAS

Nessa parte do roteiro para construção deste trabalho, os entrevistados dos três níveis foram convidados a relatar as dificuldades e as disfunções percebidas por cada um deles ao longo da execução dos dois projetos do PRÓ-GESTÃO.

No nível operacional, foi descrito como dificuldade, principalmente a resistência interna verificada entre pessoas e entre setores no início dos trabalhos, sendo relatado até um choque de perfis gerenciais, que prejudicou o andamento dos processos administrativos relativos aos projetos, conforme descrito nas seguintes falas:

%Temos um choque de perfis gerenciais que podem fazer o processo avançar, parar ou até retroceder [...] minha avaliação é que esse choque atingiu estes dois projetos+(Entrevistado 01).

%Devia ter havido uma divulgação maior dentro da Secretaria, pra gente ter conseguido uma apoio maior no andamento dos projetos+(Entrevistado 02);

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

bra os andamento, mas as pessoas que não estão envolvidas no
ta não têm aquela vontade de ser mais ágil em atender os
processos+(Entrevistado 03)

%Os outros setores que não estão envolvidos no PRÓ-GESTÃO não tem
esta visão de compartilhar aquele projeto maior me que está envolvido.+
(Entrevistado 03)

%teve alguma resistência das pessoas; até por falta de estrutura física para
se cumprir algumas etapas e até por falta de conhecimento do PRÓ-
GESTÃO+(Entrevistado 05);

%falta um pouco de envolvimento dos níveis mais baixos no PRÓ-GESTÃO,
que ainda não tem nenhum conhecimento.+(Entrevistado 06)

Novamente voltamos a Crozier (1981), que classifica como %disfunção+ o fato que
aparece como resistência do fator humano a um comportamento que se procura
obter mecanicamente.

Lidar com esta disfunção não foi prescrito pela GEOR, pois toda atenção remete
apenas para o público alvo elencado e os resultados a serem alcançados; sendo a
questão do público interno tratado como parceria a ser mobilizada, novamente como
peça de uma engrenagem.

Na visão *PMI* a questão de lidar com esta disfunção resume-se à descrição da
habilidade de um gerente em ser capaz de negociar e administrar conflitos; mas em
situações que prejudiquem a execução do projeto. São peças da mesma forma.

Associado a essa resistência inicial estava a questão hierárquica, tendo em vista que
era necessário lidar com funcionários que não eram dos setores de atuação dos
entrevistados e aqueles, por sua vez, prestavam obediência a outros superiores, que
também eram resistentes ao novo modelo, por pura falta de conhecimento, conforme
a seguir relatado:

%douve dificuldade, principalmente em questão de, dependendo do seu
cargo dentro da SESP, você tem de cobrar pessoas que não são
relacionadas ao seu setor+(Entrevistado 03);

%A maior dificuldade era tirar e colher algumas informações que se perderam
com a mudança de diretores, de chefias; que eram estas informações de
projetos em andamento; das obras em andamento+(Entrevistado 06)

Este fator evidencia o conflito entre a descrição da dominação racional . legal de
Weber (1964) e a forma flexível de organização da visão *PMI*.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

de que o direito de mandar é destinado àqueles regularmente constituído para tal e o segundo destina um grau de autoridade temporário a um funcionário em razão da execução de um projeto.

Em suma, no alicerce imaginário dos funcionários predomina o conceito de que o exercício da autoridade é relacionada ao cargo que uma pessoa ocupa; enquanto no conceito na nova gestão pública, representado pela visão *PMI*, a autoridade é temporária e destinada a alguns em função da execução de uma tarefa, um projeto; o que, evidentemente, não funcionou bem.

Estas dificuldades estavam associadas a outra: a comunicação interna. Somente os funcionários envolvidos nos projetos tinham conhecimento do que se tratava; mesmo assim superficial. Os demais funcionários não, conforme a seguir descrito:

Devia ter havido uma divulgação maior dentro da Secretaria, pra gente ter conseguido uma apoio maior no andamento dos projetos+(Entrevistado 02);

A cultura do PRÓ-GESTÃO não tava divulgada na Secretaria+(Entrevistado 03).

Não foi feita a devida divulgação interna, ampla e geral dos objetivos e demais preceitos do PRÓ-GESTÃO, de forma que todos os funcionários da SESP tivessem ciência e consciência de que um novo sistema estava em fase de implantação; criando assim um estranhamento dos demais funcionários que não estavam envolvidos diretamente e, por consequência, uma resistência.

Aqui não se observou o prescrito na GEOR ou na visão *PMI*. Na GEOR o monitoramento tem como escopo a geração de informações capazes de provocar a tomada de decisão para assegurar o projeto; e estas informações devem ser amplamente divulgadas, através de uma comunicação eficiente e inclusiva.

Na visão *PMI* uma das atribuições do gerente é assegurar a atualização e a disseminação de informações relevantes sobre o projeto; sendo um dos princípios básicos o papel informacional do gerente, como porta voz, que se comunica com o público, os parceiros e os colaboradores.

Outro ponto observado foi a acumulação de outras atividades, concorrentes à execução dos projetos. Como já dito, a inclusão do nível operacional deu-se em

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

am exercidas, tornando-se, assim, não uma novidade na função que era praxe, mas uma novidade que era mais uma atividade; só que a executada na frente das demais referentes ao exercício formal de seu cargo, senão, vejamos:

%alta de exclusividade na função+(Entrevistado 02)

%ocê é nomeado gerente, fica à disposição do projeto estruturante; a demanda de trabalho e de outras atividades era muito grande e continuaram; então a gente não tinha exclusividade em tomar conta de projetos de grande porte+(Entrevistado 03)

%a gente tem muito volume trabalho, e com este tem mais um+(Entrevistado 05);

Por fim, no nível operacional, a forma de planejamento foi elencada como dificuldade, sendo afirmado que no início não houve planejamento de fato. Via de regra, o que havia sido pactuado em termos de prazos não era real e não foi executado corretamente, tendo que serem repactuado em um dos projetos, conforme exemplificado:

%oi difícil estabelecer prazos [...] a gente tinha que fazer um estudo mais apurado de quanto tempo levaria cada processo+(Entrevistado 02)

%os prazos eram estipulados de forma não reais+(Entrevistado 06)

%em situação que pra você colocar em prática no serviço público realmente demanda algum tempo e este foi o mais demorado, o mais difícil de conseguir+(Entrevistado 07).

Havia também dificuldades em se entender o sistema *on line* do SIG-ES, obviamente, resultante do não investimento em qualificação no nível operacional. Neste caso, os entrevistados tiveram que aprender fazendo, conforme revelado:

%ntender o sistema, de preencher o sistema PRÓ-GESTÃO, desta cultura, a gente tinha dificuldade de cumprir a demanda+(Entrevistado 03)

Conforme já dito, o nível operacional ficou de fora; quer na recepção de treinamento adequado, quer na recepção e apreensão de aspectos conceituais do PRÓ-GESTÃO e, desta feita, tiveram de fazer e aprender ao mesmo tempo. O resultado: desperdício de tempo.

A resistência interna e a não existência de uma comunicação institucional na SESP, informando a todos os funcionários a existência do processo de implantação e a

Por exemplo, foi também um dos pontos relatados como as grandes dificuldades enfrentadas pelo nível tático, conforme assim descrito:

No primeiro momento, a postura de alguns secretários era uma postura que diz: não, vocês não vão entrar aqui na minha secretaria; isto não só secretário; mas secretários, gerentes, etc...+(Entrevistado 08).

A aceitação do modo de funcionamento foi a grande dificuldade; as pessoas não entendiam; então eram resistentes à participar, a fornecer informações. Até mesmo os gestores não deram muita atenção ao novo sistema+(Entrevistado 09).

Especificamente na SESP teve num primeiro momento uma certa rejeição; não tinha um acesso muito fácil às informações+(Entrevistado 10).

No início, ninguém conhecia como funcionava nossa metodologia e nós não tínhamos o respeito que temos hoje+(Entrevistado 11).

A comunicação é muito difícil+(Entrevistado 11).

Foi constatada a dificuldade de aceitação do processo de implantação e até de obtenção de informações para alimentar as bases de dados dos projetos no SIG-ES. Há menção, inclusive, de posturas de Secretários neste sentido, sem declinar quem ou de onde e a necessidade de decisão governamental para empenho para implantação do sistema, conforme a seguir:

Algumas vezes teve de haver decisões de governo para encaixar a ferramenta+(Entrevistado 10)

A obtenção de informações era muito difícil; teve de ser trabalhada na raiz; lá na base+(Entrevistado 10).

As pessoas da equipe, as pessoas de baixo escalão tem de se comunicar com o Secretário e com o gerente [...] tem de ter esta facilidade de chegar..e um dos projetos não tem+(Entrevistado 11).

No nível estratégico, a resistência interna foi elencada como dificuldade enfrentada, sendo admitida até mesmo por um dos entrevistados. Resistência esta ativa e passiva, como por exemplo, o relato de um gerente que não conseguiu montar uma equipe ou a constatação da sensação de solidão de um gerente, por não estar hierarquicamente bem definido dentro da estrutura da SESP; senão vejamos:

Botar na cabeça do servidor [...] dos atores esta nova ferramenta; claro, começando por mim, dos meus auxiliares diretos; até o pessoal da ponta, então a dificuldade no entendimento; primeiro que esta ferramenta é uma ferramenta boa e depois, que não é pra fiscalizar, é uma ferramenta de controle que possibilita, que dá subsídio para ajuste+(Entrevistado 12).

No início era como se a gente tivesse falando uma lingua diferente e as pessoas não entendiam muito bem, por isso tinha uma resistência natural+(Entrevistado 13).

taria que tem gerente esquecido, que não conseguiu montar +- resposta indireta, mas refere-se à SESP (Entrevistado 13).

%O gerente se sente sozinho, porque ele não é gerente funcional; então você tem de respeitar a hierarquia e aí, como a pessoa não está hierarquicamente bem definida e bem colocada, ela sofre dificuldade e mais dificuldade+(Entrevistado 13)

Adiante apresentamos a penúltima parte deste capítulo, onde descrevemos as sugestões e a visão de futuro para o PRÓ-GESTÃO apresentados pelos entrevistados.

5.6 . AS SUGESTÕES

Nessa última parte, foi oportunizada aos entrevistados a oferta de sugestões ao sistema PRÓ-GESTÃO, seja como um todo ou parte dele; sendo que aos de nível estratégico perguntou-se a respeito da visão de futuro que cada um tinha com relação ao sistema.

No nível operacional, percebeu-se uma divisão nos resultados. Nesse nível houve aqueles que não quiseram apresentar quaisquer sugestões, indicando desinteresse atual pelo sistema e sua implantação, sentimento lógico a partir do momento em que suas atividades foram inseridas em uma rotina pré-existente.

Neste ponto reportamo-nos a Junquilha (2004), que descreve a característica da *%contemporização+* na burocracia, onde se torna comum deixar as coisas como estão, originando daí atitudes próximas à acomodação e a condescendência. Trata-se do grupo dos *%não estou interessado+*.

Daqueles que opinaram, a sugestão mais presente refere-se à profissionalização da gestão, indicando o desejo da continuidade na implantação do programa e seu aprofundamento, conforme exemplificado:

Apoiando essa sugestão, segue a proposta de capacitação dos funcionários, para a melhoria da prestação do serviço e a redistribuição de funções, o que é coerente, pois o nível operacional foi tão somente executor das tarefas; além de suas funções anteriores e de não ter recebido capacitação.

No nível tático segue-se a mesma linha, em que as sugestões concentram-se na continuidade de implantação do sistema, através da profissionalização do gestor, através da capacitação de profissionais para o exercício desta função específica, conforme os relatos extraídos a seguir:

*%Aprofundamento do gerenciamento de projetos nas Secretarias, pra fazer
isso ir fundo de fato+(Entrevistado 09);*

*%Intensificar ainda mais a capacitação dos servidores nesta área de
atuação+(Entrevistado 10);*

*%O aprendizado dever ser contínuo [...] sempre tem de ter outras pessoas a
serem treinadas para aumentar a capacidade de gerenciar projetos no
governo.+(Entrevistado 11)*

O nível estratégico contribui com as seguintes sugestões: continuidade na implantação, profissionalização da gestão e capacitação dos funcionários para executar as tarefas de execução de projetos, conforme a seguir descrito:

*%Quero muito que este sentido de planejamento (do PRÓ-GESTÃO), de
organização se mantenha depois, muito depois da minha saída; da nossa
saída+(Entrevistado 12).*

*%O gerente deveria se exclusivo para o gerenciamento de projetos, mas
isso não é uma coisa que acontece, mas seria muito desejável.+(
Entrevistado 13).*

A visão de futuro, questionamento feito aos entrevistados do nível estratégico, indica que há uma expectativa de permanência do sistema de gerenciamento de projetos no governo do Estado do Espírito Santo, com o aprimoramento do uso das ferramentas disponíveis ou não.

Outro aspecto pertinente é a forma de gestão, que deve buscar uma maior profissionalização dos servidores para area de gerenciamento de projetos, através de contratação ou capacitação dos já existentes, para tornar a máquina pública mais

apresentação dos resultados em obras e prestação de serviço para a sociedade.

A análise dos resultados até aqui indicam que, de fato, a nova gestão pública no governo do Estado do Espírito Santo teve como uma de suas portas de entrada o PRÓ-GESTÃO e seus pressupostos; entretanto, todo caminho percorrido pelo planejamento governamental descrito no capítulo 3 ficou apenas no planejamento, pois pouco ou nada de todo memorial descritivo e conceituações foi internalizada pela maioria dos entrevistados, sobretudo os de nível operacional.

Todo esforço empenhado no processo de implantação concentrou energia em transformar os servidores burocratas em gerentes, até mesmo no nome, conforme são chamados os responsáveis pelos projetos. A qualificação do nível tático evidencia o argumento.

Esse esforço de %transformação+ gerencial do burocrata coincide com pressupostos do gerencialismo de Bresser Pereira, conforme descrito no referencial teórico; tais como a autonomia e capacitação gerencial do gestor público, utilização indicadores de desempenho, maior controle de resultados ênfase de práticas de gestão oriundas do setor privado.

Ocorre que, na análise dos dados, restou provado que o gerente, e até mesmo os entrevistados do nível operacional, desempenharam um papel mais próximo do %gerente caboclo+, conforme descrito do referencial teórico, pois esses tiveram que usar da habilidade de contornar o formalismo, através da comunicação direta entre eles e o fluxo diferenciado dos processos; assim como o sincretismo entre pessoalidade e impessoalidade, pois um dos fatores citados positivamente citados foi a melhora nas relações interpessoais, ou seja, fica mais fácil o alcance de objetivos lidando com pessoas que o servidor tenha um sentimento de proximidade ou amizade mesmo.

Os preceitos da nova gestão pública encontram forte crítica em Paula (2007) que argumenta que este modelo reforça o poder das instâncias executivas, pois centraliza o poder de decisão na cúpula gerencial e tem como limitações a inadequação das técnicas e práticas advindas do setor privado no setor público; e a incompatibilidade entre a lógica gerencialista e o interesse público.

No Estado do Espírito Santo o PRÓ-GESTÃO, como desdobramento seqüencial do ES 2025 e das diretrizes estratégicas 2007-2010, assumiu conceitualmente a nova gestão pública e seus pressupostos como fundamento.

A Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR) e a visão *PMI* conduzem a execução dos projetos na carteira do PRÓ-GESTÃO sob a ótica da ação gerencial, inclusive com a utilização da nomenclatura e modos de agir típicos do setor privado; exatamente como incentivava Bresser Pereira (1996, 1998, 1999 e 1999b) e os demais autores citados no referencial teórico defensores desta vertente, desde o início no Reino Unido.

Contudo, na realidade da execução dos projetos, a implantação do PRÓ-GESTÃO na Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social (SESP), através dos Projetos de Prevenção à Violência e de Modernização Tecnológica e da Gestão da Defesa Social, enfrentou resistências internas; tais como não fornecimento de informações, indisposição de atendimento a uma solicitação, não reconhecimento da necessidade de colaboração, dificuldades de acesso e resolução de problemas advindas do não reconhecimento do modelo matricial frente ao modelo burocrático hierarquizado e outras oferecidas pelos funcionários da organização pública ao próprio processo no primeiro momento.

O conhecimento superficial e/ou desconhecimento dos conceitos, metas, objetivos, relevância e importância do PRÓ-GESTÃO e dos projetos nele inseridos, nos momentos iniciais colaboraram sobremaneira para este cenário, visto que a própria

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

entrevistas, não cuidou de comunicar internamente e de maneira institucional a todos os funcionários a existência deste processo, seus preceitos e sua importância.

Dessa feita, deixou-se o conhecimento do PRÓ-GESTÃO e dos respectivos projetos da SESP a serem executados ao cargo de cada funcionário e ao decorrer do processo de implantação, à medida que cada um fosse tomando contato nas várias fases de execução dos projetos.

Essas resistências, por sua vez, resultaram na dificuldade de comunicação entre os funcionários, fato este verificado entre os órgãos e dentro da própria SESP, especialmente, no que se refere à obtenção de dados e o monitoramento do fluxo administrativo diferenciado de que gozam os processos relativos à execução dos projetos mencionados.

Com o desenvolvimento dos projetos, a comunicação interpessoal entre os funcionários melhora e a resistência inicial vai aos poucos diminuindo, o que dá lugar a uma nova disfunção: a não priorização e o não acompanhamento, de fato, dos projetos elencados por parte do gestor da SESP, que ficou evidenciado pela disparidade da concepção, execução, conduta das equipes e desenvolvimento dos projetos; sugerindo que, internamente, o planejamento e a execução ficaram a cargo exclusivamente dos gerentes de projetos.

Assim, há dúvida quanto ao caráter estruturante dos projetos elencados, visto que também não são conexos entre si ou vinculados a planejamento maior dentro da própria SESP. Outro fator que aponta para este rumo foi a não realização de nenhuma reunião de avaliação durante o período de estudo, tanto internamente na SESP quanto na SEGEP.

Pela análise dos projetos e do conteúdo das entrevistas, um gerente teve êxito relativo; considerando a forma de elaboração, execução, conclusão e resultados do projeto. O outro gerente ainda não apresentou êxito até o limite temporal de realização da pesquisa, pelos mesmos fatores; quais sejam: a forma de elaboração, execução e a não conclusão integral do projeto e da maioria de suas etapas.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Os funcionários de nível operacional tiveram pouco aproveitamento do processo, o que corrobora a visão de Paula (2007) no que se refere à concentração na cúpula gerencial. Afinal, foram selecionados porque já exerciam funções administrativas anteriores; sendo assim houve somente mais um acréscimo de tarefa na sua rotina.

Não foram capacitados para o exercício desta função específica e tiveram que aprender fazendo. Por fim, enfrentaram as resistências pessoais e incompreensões dos demais funcionários de nível operacional da SESP que não estavam participando do processo de implantação.

Já funcionários do nível tático tiveram uma preparação técnica e acadêmica necessária para levar adiante o processo de implantação; tanto que o fizeram de modo a respeitar as limitações apresentadas; sem imposições autoritárias ou pressões que resultasse de um ordenamento hierárquico; afinal, se assim o fosse, certamente as resistências aumentariam ao longo do tempo e o pouco sucesso alcançado estaria sobremaneira ameaçado pela sombra o fracasso completo, tão comum em processos desta natureza na administração pública.

Depois de findo estas análises, seguem-se as considerações finais do presente trabalho, que conclui, de forma objetiva e sintética o que foi apurando na pesquisa e os resultados alcançados, sendo esse o fechamento pertinente.

A burocracia da administração pública estadual no Espírito Santo tem seus fundamentos na burocracia tipo ideal concebida por Weber (1963, 1964), acrescida das observações de Morgan (2006) e Crozier (1981), no que se refere à influência do fator humano no ambiente de trabalho, em contraste com fatores como impessoalidade, autoridade racional, legal, formalismo e obediência a normas escritas.

Neste ambiente emerge em dias atuais a nova gestão pública, cuja origem no Reino Unido e experiências seguintes ocorrida nos Estados Unidos e na Nova Zelândia, tinham como objetivo inicial tornar a administração pública mais eficiente e dinâmica, resultado na melhoria das soluções apresentadas frente às demandas da sociedade.

Esta nova gestão fundamenta-se no gerencialismo de Bresser Pereira (1996, 1998, 1999 e 1999b), que consiste basicamente em utilizar fundamentos comuns ao setor privado no âmbito do setor público, sob o argumento de que funcionam e dão bons resultados naquele setor e devem funcionar e dar bons resultados também no setor público.

Nesta lógica, alguns autores apresentam-se como defensores deste conceito, como por exemplo, Osborne e Gaebler (1995), autores do movimento *Reinventando o Governo*, que examina experiências de utilização desta proposta e as propõe como alternativa de solução para melhoria na eficiência da administração pública.

O gerencialismo de Bresser Pereira (1996, 1998, 1999 e 1999b) defendia a mudança da administração pública burocrática para a administração pública gerencial, sob o mesmo argumento de aumento da eficiência da máquina pública para cumprimento de suas missões de atendimento de demandas através de utilização de pressupostos do setor privado no setor público. Com o passar do tempo, a formato assume o nome de nova administração pública e, em seguida, nova gestão pública.

este trabalho, pode-se dizer que foram alcançados, a começar pelo objetivo geral, que era compreender o processo de implantação do PRÓ-GESTÃO, confrontando o prescrito pelo sistema com o real da execução dos Projetos de Modernização Tecnológica e da Gestão da Defesa Social e o de Prevenção à Violência, que foi executado conforme intencionado.

Toda prescrição do sistema, os conceitos fundamentais pertinentes à pesquisa, o conteúdo dos documentos oficiais, o histórico de suas origens e evolução desde o Plano de Desenvolvimento ES 2025 até a utilização do método mais atual, a visão *PMI*, foram descritos no capítulo 03 do trabalho, sendo este o primeiro objetivo específico.

No capítulo 04 foi feita a descrição dos Projetos da SESP no PRÓ-GESTÃO em seus aspectos mais relevantes; bem como uma análise de suas respectivas execuções, comparando o prescrito no planejamento com o realizado.

O confronto com o real da execução foi abordado no capítulo 05, a Análise dos Resultados, conforme detalhamento da análise das entrevistas realizadas, da execução dos projetos e até mesmo no que se refere à descrição das características funcionais dos entrevistados.

O segundo objetivo específico visava delimitar os principais problemas enfrentados, sendo elencados como principais os seguintes: (1) a resistência interna entre funcionários que pertenciam ao sistema para fins de execução dos projetos e aqueles que não faziam parte, mas tinham que executar alguma ação que lhe cabia em algum momento ou por outras questões diversas; (2) a não divulgação interna institucional a todos os funcionários, para que estes tivessem ciência da implantação do novo sistema e sua importância de priorização; (3) a acumulação com outras atividades, concorrentes à execução do projeto, especialmente no que se refere ao nível operacional, que a percebeu como mais uma tarefa a ser exercida.

O terceiro objetivo específico tinha como meta capturar a realidade da rotina de desenvolvimento dos projetos, o que foi realizado através do conjunto de percepções por parte dos entrevistados de quais foram os principais problemas

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

obtidas, os resultados alcançados e as sugestões apresentadas por estes, ou mesmo a ausência destas; pois as percepções refletiam puramente a prática cotidiana, desde a inserção de cada entrevistado no sistema até o momento da realização das entrevistas.

Por último, o quarto objetivo específico tinha por escopo mostrar os possíveis avanços obtidos na gestão pública estadual pela implantação do novo sistema de gestão, sendo elencado, principalmente, o seguinte: (1) a melhoria no relacionamento interpessoal dos funcionários; (2) a existência de um planejamento; (3) a priorização na condução dos processos administrativos, que gera rapidez do fluxo administrativo diferenciado dos processos pertinentes aos projetos; (4) a coordenação e o controle da execução dos projetos com a concentração de todas as informações pertinentes aos projetos num só lugar, acessível a qualquer hora e local pelas pessoas credenciadas.

De fato, até o momento não houve na SESP mudanças significativas ou efetivas que possam ser constatadas ou evidenciadas; quer nas rotinas administrativas, quer na apresentação de resultados à sociedade, mas as entrevistas demonstraram que há sim uma expectativa de mudança no modo executar os projetos; há uma expectativa de que haja uma maior profissionalização dos gestores e funcionários; expectativa de que se use o sistema de gestão de modo adequado e coerente; expectativa de investimento em capacitação de todos os servidores que atuam ou poderão atuar no sistema, não somente de um grupo menor ou de apenas funcionários efetivos, deixado em segundo plano os servidores em cargos comissionados.

Pelos trabalhos da pesquisa, podemos concluir que os resultados efetivos para sociedade até o presente momento foram os seguintes: (1) atendimento de mais de três mil cidadãos no projeto de Prevenção à Violência, que frequentaram diversos cursos de capacitação profissional e oficinas; o que não ficou claro é como isso isoladamente previne a violência; (2) a diminuição do tempo resposta da emissão da carteira de identidade civil à população, de 120 (cento e vinte) dias para 30 (trinta) dias nos municípios do interior do Estado e de 45 (quarenta e cinco) dias para 15 (quinze) dias nos municípios da Região Metropolitana da Grande Vitória; e (3) a

ES Sul, ambos no projeto Modernização Tecnológica e da Gestão da Defesa Social

Contudo, apesar da forte base conceitual, o desenvolvimento dos projetos obedeceu às características personalíssimas de cada gerente e gestor, pois foi evidenciado que o modo desse se relacionar com as pessoas é que definiu, ao final, o sucesso ou não do empreendimento. Por fim, prevaleceu a atuação do modo de ser do gerente caboclo+ entre os servidores que estavam encarregados da execução dos projetos da SESP no PRÓ-GESTÃO.

Ao final, fica a constatação de que, apesar das dificuldades enfrentadas, os entrevistados, em sua maioria, são favoráveis à ampliação do sistema no sentido de se utilizar mais a ferramenta disponibilizada pelo PRÓ-GESTÃO, o SIG-ES; e da capacitação de um maior número de funcionários, além da capacitação continuada dos que já compõem o sistema.

As entrevistas demonstraram uma expansão do sistema, visto que ele já está sendo utilizado por prefeituras locais em parceria com o governo do Estado. Entretanto, não ficou evidenciado que o sistema esteja consolidado na Secretária de Segurança ou no próprio governo. O exemplo disso figura no caráter %extraordinário+da SEGEP, órgão governamental que cuida da implantação do sistema. O próximo governante pode dar fim a tudo isto.

Outro ponto que corrobora com este argumento é o fato de nenhum outro projeto ter sido incluído no PRÓ-GESTÃO durante este tempo, mesmo após concluso o projeto de Prevenção à Violência.

Fico claro que a transposição pura e simples de um sistema gestão oriundo do setor privado para o setor público não se adequou tão facilmente. Os pressupostos do gerencialismo ainda têm um bom caminho a percorrer, se não morrer no meio dele.

Na verdade, pelo fato de vivermos em um sistema político que muda de visão e de prioridade em cada período de governo, a tendência é que sistemas dessa natureza percam força no decorrer do tempo e acabem por não produzir uma mudança efetiva

trabalho do setor público. Ademais, o setor público e o privado apresentam características bem distintas.

Na lógica burocrática, há o cidadão, no setor privado, há o cliente; na burocracia há obras e serviços a serem realizados, na iniciativa privada, há o produto e o mercado competitivo. O ente federado existe pela constituição de uma nação e suas divisões, a empresa existe porque sobrevive a competição e há um mercado que consome seu produto.

As metas no setor privado são definidas pela possibilidade de lucro, no setor público, as metas são definidas por um critério político; o quê não é sinônimo de atendimento ao cidadão e à sociedade. Enfim, são setores muito diferentes e o remédio que funciona em um pode não funcionar em outro plenamente.

Concorda-se com Paula (2007), conforme já mencionado no capítulo 2, quanto à inadequação das técnicas e práticas advindas do setor privado no setor público e a incompatibilidade entre a lógica gerencialista e o interesse público; mas isso não significa que o setor público não necessite de melhorias em sua gestão ou que não se deva buscá-las. Ao contrário, necessita sim, e muito; e deve sim, sempre.

Ocorre que essa busca por melhoria deve seguir um caminho próprio, buscando sistemas e ferramentas adequadas ao setor público, associado a um processo de implantação que leve em consideração as características próprias existentes no ambiente da burocracia estatal.

Cabe ressaltar que a pesquisa evidenciou que os próprios servidores têm interesse na mudança, especialmente no que se refere à profissionalização; porém levando-os em consideração; qualificando-os e informando-os de que as mudanças estão ocorrendo; eles as desejam, mas querem participar de modo ativo; não passivo, como cumpridores de tarefa. A mudança nesse formato é bem vinda.

Conclui-se que a nova gestão pública na SESP, implantada através do PRÓ-GESTÃO, não foi muito longe e não conseguiu obter um impacto representativo, em boa parte pela falta de interesse dos gestores internos. Na verdade, pouco ou nada

o as características do gerente caboclo+, apesar de parte dos entrevistados desejarem mudanças na forma de administrar.

Por fim, após detida análise dos fatores presentes na pesquisa, cumpre-nos, ainda, oferecer sugestões ao governo do Estado do Espírito Santo e, a seguir, à academia.

A primeira reside na possibilidade de tornarem públicas as informações sobre os projetos estruturantes que compõe ou podem vir a compor o PRÓ-GESTÃO, com acesso não somente das pessoas credenciadas, mas, para qualquer cidadão, o que possibilitaria também a fiscalização e o controle social das ações de governo, podendo assim abrir espaços para legitimação das ações ou mesmo sua rejeição e, num momento futuro, a possibilidade de participação direta da população na eleição das agendas prioritárias. Hoje a definição fica somente na mão de poucas autoridades, exclusivamente.

Outra sugestão reside no reconhecimento do trabalho dos gerentes de projeto e coordenadores de etapas através de compensações financeiras, que podem ser fundamentadas em conclusão de etapas ou projetos e realização de entregas ou o alcance de metas. Deve ser adota o sistema ganha-ganha+ como incentivador, ao invés da mera satisfação pelo dever cumprido.

Afinal, diferentemente dos gestores de projeto da Secretaria Extraordinária de Gestão de Projetos, que são contratados para esse fim, aqueles exercem suas funções acumuladas com outras funções internas que lhe são atribuídas e são concorrentes com o gerenciamento, que, por sua vez, é estabelecido como prioritário.

Por fim, sugere-se, em consonância com a maior parte dos entrevistados, a ampliação da utilização do sistema, mas com a participação ativa dos servidores, de sua divulgação ao público interno e da capacitação de um maior número de funcionários, nos níveis tático e operacional, tanto para fins de execução de projetos quanto para o conhecimento e apreensão de que a ferramenta existe e pode ajudar a oferecer resultados mais eficientes, eficazes e efetivos para a sociedade e no ambiente de trabalho.

do limitou-se a compreender a implantação do PRÓ-GESTÃO na Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social do Espírito Santo, focando-se em dois de seus projetos e os resultados referem-se aos impactos já mencionados no que diz respeito às ações de planejamento e execução.

Obviamente, trata-se o PRÓ-GESTÃO de um programa amplo, que reuniu, inicialmente, vinte e um projetos em diversos órgãos e Secretarias. Nesse sentido, em um ou alguns destes órgãos os resultados podem ser diversos daqueles aqui apresentados, se realizada pesquisa semelhante.

De igual forma, outros projetos da SESP executados fora do sistema PRÓ-GESTÃO, com participação dos mesmos funcionários ou de outros dessa mesma Secretaria também podem apresentar resultados diversos daquele aqui mencionados.

Assim sendo, os resultados demonstrados referem-se a investigação realizada e não representam a Secretaria de Segurança em sua totalidade, no que se refere aos termos mencionados na presente pesquisa.

Como sugestão de pesquisa para aprofundamento no tema à academia, pode-se buscar o campo de implantação do PRÓ-GESTÃO no âmbito de outros órgãos ou Secretarias; como, por exemplo, a Secretaria de Saúde, através da análise de um ou mais projetos e seus respectivos impactos, conforme levado a efeito no presente trabalho.

Outra sugestão de pesquisa, nesse sentido, refere-se à verificação da implantação desse tipo de sistema em outros entes federados, como por exemplo, o município de Vila Velha ou o Estado de Minas Gerais.

Por fim, uma vertente de pesquisa que pode ser adotada refere-se à mensuração da eficiência do gasto público na execução de um projeto através do sistema PRÓ-GESTÃO em comparação com um projeto semelhante pelas vias normais, avaliando-o em termos de custo final, resultados apresentados, tempo de duração, quantidade de funcionários empregados, registro das ações, etc.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRESSER PEREIRA, Luis C. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil**. Para uma nova interpretação da América Latina. São Paulo: Ed. 34, 1996

_____. In: **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1999, p. 237 - 270

_____. **Reforma do Estado para cidadania**. A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: ENAP/Editora 34, 1998.

_____. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**. Brasília, ano 50, v. 04, p. 05-30, 1999b.

BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. New Hampshire: Heinemann Educational Books, 2001.

CASTOR, Belmiro V. J.; JOSÉ, Herbert A. J.. **Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira**. RAP, n 32, p. 97-111, nov.- dez., 1998

COSTA. Ênio B.; JANUZZI, Henrique B.; SANTOS, Leonardo B. **Gerenciamento de Projetos no Governo do Estado do Espírito Santo: o caso do Pró Gestão**. In XIII Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires: Centro Latino Americano de Administración para el Desarrollo, 2008.

CROZIER, Michel. **O fenômeno burocrático**. Vol. 2. Brasília: Ed. UnB, 1981

ESPÍRITO SANTO (Estado). Decreto nº 2036 . R, de 04 de abril de 2008. Dispõe sobre a instalação da Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Espírito Santo**. Vitória, 07 de abril de 2008.

_____. Governo do Estado. **Diretrizes Estratégicas 2007-2010**: mais oportunidades para os capixabas. Vitória, 2007a.

_____. Governo do Estado. **Manual de Gestão Estratégica Orientada para Resultados E GEOR**. Vitória, 2007b.

ESPÍRITO SANTO. Secretaria de Estado de Economia e Planejamento. **Espírito Santo 2025: Plano de desenvolvimento**. Vitória: SEP, 2006

_____. Secretaria de Economia e Planejamento. **O que é PRÓ-GESTÃO ?** Vitória, 2007c.

_____. Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos. **Guia de Gerenciamento de Projetos do Governo do Espírito Santo**. Vitória, (em fase de elaboração).

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. São Paulo: Globo, 2008.

GARCES, Ariel; SILVEIRA José P. Gestão pública orientada para resultados no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 53, nº 04, p. 53-77, 2002.

JENKINS, Kate. **A reforma do serviço público na Nova Zelândia**. In: BRESSER-PEREIRA, Luis C.; SPINK, Kevin. (Orgs.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 1999, p. 202 - 213.

JUNQUILHO, Gelson S; BIANCO, Mônica de F.; WAIANDT, Claudinai. (Orgs). **Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar**. Vitória: Flor & Cultura Editores, 2004

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

a organização. São Paulo: Atlas, 2006.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo:** como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PAULA, Ana P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SCHERER, C.; PEREIRA, Valter P. **Entre a utopia e a realidade: tensões e conflitos entre o PT e Vítor Buaz (1995-1998).** Vitória : ÁGORA, 2005, n 1, p. 1 . 21.

SILVA NETO, Augusto O. da. **A identidade profissional do auditor fiscal da Receita Federal do Brasil no Estado do Espírito Santo É do projeto de reforma do Estado à Super Receita.** Dissertação (mestrado em Administração) . Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Biblioteca Central. **Normalização de Referências: NBR 6023:2002.** Vitória: A Biblioteca, 2006.

_____.Biblioteca Central. **Normalização a apresentação de trabalhos científicos e acadêmicos.** Vitória: A Biblioteca, 2006.

VASCONCELLOS, João G. **A invenção do coronel.** Vitória: UFES, 1995

WEBER, Max. **Economía y sociedad.** Vol. 1. México: Fondo de Cultura Economica, 1964

_____. **Ensaio de sociologia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1963

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ZORZAL, Maria. **Dilemas e perplexidades do modelo.** In VASCONCELLOS, João G. (Org.). **Memórias do desenvolvimento.** Vitória: Multiplicidade, 2004. P. 59 - 83

_____ ; BONIFÁCIO, José R. **Conjuntura Estadual É Eleições 2004.** 14f. Artigo (Núcleo de Estudos e Pesquisa em Ciência Política). Laboratório de Estudos Políticos, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2005



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

APÊNDICES

Roteiro de Entrevista do Nível Estratégico

Roteiro

- a) Qual o objetivo da implantação do PRÓ-GESTÃO no governo do Estado do Espírito Santo?
- b) Com a implantação do PRÓ-GESTÃO, já é possível apontar resultados? Se sim, quais?
- c) Quais as dificuldades enfrentadas e os avanços obtidos no processo de implantação do PRÓ-GESTÃO?
- d) Como são selecionados os Gestores e Gerentes de Projeto do PRÓ-GESTÃO?
- e) Após a seleção dos mesmos, existe investimento no aprimoramento profissional destes funcionários? E nos demais funcionários que atuam nos projetos?
- f) Foi percebida alguma mudança no ambiente de trabalho da SESP onde o processo de implantação do PRÓ-GESTÃO ocorreu? (descrever se são favoráveis ou não).
- g) Na sua opinião, qual o futuro deste sistema de gestão no setor público?

le Entrevista do Nível Tático e Operacional

Roteiro

- a) Qual a sua função no PRÓ-GESTÃO?
- b) Há quanto tempo está ou esteve na função?
- c) Como você foi selecionado? Descrever os critérios.
- d) Após a seleção houve algum tipo investimento no seu aprimoramento profissional para o exercício desta função?
- e) Qual o seu vínculo empregatício com o Estado?
- f) Houve alguma mudança no seu ambiente de trabalho ou no relacionamento com os demais funcionários em função do exercício desta função? (descrever se são favoráveis ou não)
- g) Com a implantação do PRÓ-GESTÃO, já é possível apontar resultados? Se sim, quais?
- h) Há dificuldades com a implantação do PRÓ-GESTÃO? Se positivo, quais?
- i) Há avanços obtidos com a implantação do PRÓ-GESTÃO? *Se positivo, quais?*
- j) Alguma sugestão?

Demonstrativo de Respostas da Categoria de Mudanças (Nível Operacional)

MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO	
Houve alguma mudança no seu ambiente de trabalho ou no relacionamento com os demais funcionários em função do exercício desta função? (descrever se são favoráveis ou não)	
Entrevistado 01	<i>%Os funcionários públicos do primeiro, segundo escalão; até do terceiro escalão conseguem perceber esta força do PRÓ-GESTÃO; a pessoas estão mais juntas, mais unidas+</i>
Entrevistado 02	<i>%Não, não senti mudança não.+</i>
Entrevistado 03	<i>Você não conseguia envolver grandes equipes de governo pra tomar as decisões; então o PRÓ-GESTÃO ajudou realmente...hoje a gente sentar e consegue reunir estas equipes e tomar as decisões com mais serenidade.+</i>
Entrevistado 04	<i>%Não conhece o PRÓ-GESTÃO</i>
Entrevistado 05	<i>%Algumas pessoas que a gente não tinha muita a proximidade a gente passou por conta da necessidade de conversar sobre os projetos.</i>
Entrevistado 06	<i>% Os projetos eram prioridades de governo; não de governantes, nem de pessoas, nem de diretores...tinha uma cobrança, uma cobrança rigorosa de cumprimento de prazos, que é um grande problema e continua sendo.</i>
Entrevistado 07	<i>%Tem sim, mudança no relacionamento e neste caso do PRÓ-GESTÃO, o relacionamento veio a melhorar com os colegas.</i>

Demonstrativo de Respostas da Categoria de Avanços (Nível Operacional)

AVANÇOS	
Há avanços obtidos com a implantação do PRÓ-GESTÃO? Se positivo, quais?	
Entrevistado 01	<i>%ele (o PRÓ-GESTÃO) é muito vigoroso nos níveis mais altos; aos poucos vai atingindo a camada mais baixa, popular da administração pública.+</i>
Entrevistado 02	<i>%Avanço para o planejamento...como se elabora, quais são as metas, como a gente vai seguir, fazer um cronograma.+</i>
Entrevistado 03	<i>%o (Os processos) tinham prioridade realmente..e foram atendidos no prazo, sendo bem mais curto do que o projeto fora do PRÓ-GESTÃO.+ O relacionamento interpessoal entre os coordenadores ou gerentes teve algum avanço.+</i>
Entrevistado 04	Resposta prejudicada
Entrevistado 05	<i>Sinceramente, eu não sei</i>
Entrevistado 06	<i>%é que o processo chegava e amarrava em alguns pontos e ninguém sabia, não tinha informação disso...hoje é muito mais fácil porque você consegue; o próprio governador, o secretário, já vão lá no site e já tem a informação onde ta.+ %Ter o controle total dos processos.+</i>
Entrevistado 07	<i>%O atendimento à população melhorou muito.+</i>

Demonstrativo de Respostas da Categoria de Resultados (Nível Operacional)

RESULTADOS	
Com a implantação do PRÓ-GESTÃO, já é possível apontar resultados? Se sim, quais?	
Entrevistado 01	<p><i>Os resultados do PRÓ-GESTÃO são percebidos à medida que esta proposta de altera o perfil do gestor público+</i></p> <p><i>a mudança de perfil do gestor público+</i></p>
Entrevistado 02	<p><i>Nenhum projeto (na verdade refere-se à etapas do projeto) foi concluído até a saída do gerente.+</i></p> <p><i>Eu vi bons resultados de acompanhamento, de apoio, como tínhamos do Escritório de Projetos.+</i></p> <p><i>A estrutura que foi montada foi um apoio muito bom.+</i></p>
Entrevistado 03	<p><i>Trouxe um pouco de agilidade nos processos e nos projetos.+</i></p> <p><i>Aoje tem o maior envolvimento da equipe com a gente.+</i></p>
Entrevistado 04	Resposta prejudicada
Entrevistado 05	<p><i>a gente não consegue saber se todo esforço que a gente teve naquilo teve um resultado.+</i></p> <p><i>ele (o processo) anda mais rápido que os outros...e quando tem aquele papelzinho do PRÓ-GESTÃO, ele é mais rápido.+</i></p>
Entrevistado 06	<p><i>Conseguir ter sido criado este controle; de centralização de controle criar realmente uma central informatizada onde você alimenta um banco de dados.+</i></p>
Entrevistado 07	<p><i>A emissão de carteira de identidade pra aqueles municípios (do interior do Estado) era de quatro meses, depois do projeto são vinte dias em média a emissão de todos eles.</i></p>

Demonstrativo de Respostas da Categoria de Dificuldades (Nível Operacional)

DIFICULDADES	
Há dificuldades na implantação do PRÓ-GESTÃO? Se positivo, quais?	
Entrevistado 01	<i>%Temos um choque de perfis gerenciais que podem fazer o processo avançar, para ou até retroceder...minha avaliação é que esse choque atingiu estes dois projetos+</i>
Entrevistado 02	<i>%Devia ter havido uma divulgação maior dentro da Secretaria, pra gente ter conseguido uma apoio maior no andamento dos projetos.+ %Falta de exclusividade na função+ %Foi difícil estabelecer prazos..a gente tinha que fazer um estudo mais apurado de quanto tempo levaria cada processo.+</i>
Entrevistado 03	<i>%Houve dificuldade, principalmente em questão de, dependendo do seu cargo dentro da SESP, você tem de cobrar pessoas que não são relacionadas ao seu setor+ %As pessoas não gostavam muito, não tem muito esta cultura ainda; de entender que era um projeto estruturante; o que é um gerente de projetos, de PRÓ-GESTÃO; não sei porque, mas muita gente não conhece...muitos ignoram alguns projetos..não querem dar atenção aos projetos que são estruturantes do PRÓ-GESTÃO.+ %o a cultura do PRÓ-GESTÃO não tava divulgada na Secretaria.+ %a gente cobra os andamento, mas as pessoas que não estão envolvidas no projeto ainda não tem aquela vontade de ser mais ágil em atender os processos.+ %Os outros setores que não estão envolvidos no PRÓ-GESTÃO não tem esta visão de compartilhar aquele projeto maior me que está envolvido.+ %Entender o sistema, de preencher os sistema PRÓ-GESTÃO, desta cultura, a gente tinha dificuldade de cumprir a demanda.+ %Você é nomeado gerente, fica à disposição do projeto estruturante; a demanda de trabalho e de outras atividades era muito grande e continuaram; então a gente não tinha exclusividade em tomar conta de projetos de grande porte.+</i>

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

GESTÃO) caiu numa rotina mesmo de cobrança.

	<i>%o que você pactuava muitas vezes você não cumpria; então muitas vezes os projetos eram repactuados porque ele não teve um planejamento no início, quando ele foi pactuado à época.+</i>
Entrevistado 04	Resposta prejudicada
Entrevistado 05	<i>%A gente tem muito volume trabalho, e com este tem mais um.+</i>
Entrevistado 06	<p><i>%A maior dificuldade era tirar e colher algumas informações que se perderam com a mudança de diretores, de chefias; que eram estas informações de projetos em andamento; das obras em andamento.+</i></p> <p><i>%oTeve alguma resistência das pessoas; até por falta de estrutura física para se cumprir algumas etapas e até por falta de conhecimento do PRÓ-GESTÃO.+</i></p> <p><i>%Os prazos eram estipulados de forma não reais.+</i></p> <p><i>%Falta um pouco de envolvimento dos níveis mais baixos no PRÓ-GESTÃO, que ainda não tem nenhum conhecimento.+</i></p>
Entrevistado 07	<i>%oTem situação que pra você colocar em prática no serviço público realmente demanda algum tempo e este foi o mais demorado, o mais difícil de conseguir.+</i>

Demonstrativo de Respostas da Categoria de Sugestoes (Nivel Operacional)

SUGESTÕES	
Alguma sugestão ?	
Entrevistado 01	<p><i>%enfrentar a questão política e a questão administrativa do Estado...com base e fundamentos científicos+</i></p> <p><i>%o gestor político se elege com suas propostas políticas, o povo o escolhe através destas propostas; é ele que vai executá-las dentro de um planejamento estratégico que já tem seguimento no Estado..mas como política de governo e sim como política de Estado+</i></p> <p><i>%Capacitar-se para prestar um serviço melhor+</i></p> <p><i>%Capacitação do funcionário público, do gestor público, para ter a compreensão de que hoje estamos sendo capacitados para uma política pública de governo.+</i></p>
Entrevistado 02	<p><i>%Continuar incrementando; isto é, até criar um Escritório de Projetos (na SESP), porque planejamento é fundamental.+</i></p> <p><i>%Nos últimos meses deu uma enfraquecida na cobrança; então eu acho que tinha que voltar.+</i></p>
Entrevistado 03	<i>%Não, nenhuma sugestão.+</i>
Entrevistado 04	<i>%Não, não tenho sugestão.+</i>
Entrevistado 05	<p><i>%Poderia haver uma forma deste serviço a mais ser retribuído de alguma forma.+</i></p> <p><i>%É melhor jogar os processos para tal pessoa, que conhece o sistema e sabe fazer andar, fazer fluir.+</i></p> <p><i>%Uma dificuldade que tive foi na hora de fazer especificação técnica daquilo que as pessoas queriam..elas faziam e mandavam pra mim.. poderia ter uma comunicação melhor.+</i></p> <p><i>%Então, sempre que chega pra mim (o processo) tem de ser rápido, sempre tem de ser rápido. E ainda tem todo o resto do trabalho; seria melhor um redimensionamento de quem faz o que.+</i></p>
Entrevistado 06	<i>%Envolver mais a base da pirâmide toda do projeto.+</i>
Entrevistado 07	<i>%Não, não há sugestões.+</i>

Demonstrativo de Respostas da Categoria de Mudanças (Nível Tático)

MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO	
Houve alguma mudança no seu ambiente de trabalho ou no relacionamento com os demais funcionários em função do exercício desta função? (descrever se são favoráveis ou não)	
Entrevistado 08	<i>%consegui criar um ambiente de confiança entre o gerente que trabalhava e o trabalho de monitoramento que fiz.+ %a gente conseguiu unir algumas partes da equipe algumas partes que dentro da Secretaria que não conversavam muito bem.+</i>
Entrevistado 09	<i>%As pessoas aqui envolvidas passaram a se comunicar um pouco melhor; houve uma interação que não havia antes.+</i>
Entrevistado 10	<i>%com o passar do tempo as pessoas envolvidas no PRÓ-GESTÃO começaram a ver a ferramenta como positiva; só nesse segundo momento é que começaram a apoiar e trabalhar em conjunto.+</i>
Entrevistado 11	<i>Ganhamos maturidade com o tempo, e temos um reconhecimento cada vez mais sólido no governo; nos sentimos respeitados.+</i>

emonstrativo de Respostas da Categoria de

Avanços (Nível Tático)

AVANÇOS	
Há avanços obtidos com a implantação do PRÓ-GESTÃO? Se positivo, quais?	
Entrevistado 08	<p><i>Muitas vezes na Secretaria as pessoas, até pela rotina, não conseguiam sentar pra conversar..nós conseguimos colocar os parceiros pra conversar e isto fazia que ele ficasse mais humilde e isto pra gente foi um ganho de qualidade de vida muito grande.+</i></p> <p><i>a gente consegui se comunicar, conseguiu que o gerente conversasse com as outras partes, isto gerou um ponto fundamental de grande sucesso para o projeto+</i></p> <p><i>O governo tem hoje informações precisas sobre o andamento de cada projeto.+</i></p> <p><i>Ele (o PRÓ-GESTÃO) trouxe uma visão de projeto que a gente não tinha dentro do Estado.+</i></p>
Entrevistado 09	<p><i>A ferramenta do PRÓ-GESTÃO (o SIG-ES) proporciona um acompanhamento estratégico dos projetos; coisa que não tinha antes.+</i></p>
Entrevistado 10	<p><i>Hoje os secretários, os dirigentes e órgãos vêem o PRÓ-GESTÃO como uma ferramenta de gestão, de gestão de projetos, de gestão da própria secretaria+</i></p> <p><i>Hoje oito prefeituras municipais capixabas estão utilizando nosso sistema na gestão de seus projetos;ou seja, a gente tem um reconhecimento+</i></p> <p><i>Fomos apresentar nosso modelo em Buenos Aires, na Argentina Considero uma avanço, porque até pouco tempo o Espírito Santo era um Estado quebrado e sem credibilidade em várias áreas, inclusive administrativa. Nós nos recuperamos e mudamos o rumo na história.+</i></p>
Entrevistado 11	<p><i>Somos (SEGEP) referência em qualidade de informação de todas as secretarias em fornecer respostas rápidas para resolver problemas.+</i></p>

Demonstrativo de Respostas da Categoria

Resultados (Nível Tático)

RESULTADOS	
Com a implantação do PRÓ-GESTÃO, já é possível apontar resultados? Se sim, quais?	
Entrevistado 08	<i>%Os recursos eram gastos de forma menos racional do que é gasto hoje em dia+ %grande parte dos empregos, recursos e investimentos no setor público foi viabilizado pelo PRÓ-GESTÃO.+</i>
Entrevistado 09	<i>Meu projeto, de Prevenção à violência foi integralmente concluído; e os resultados estão tabulados lá, a quantidade de gente que atendemos, as vidas que mudamos; enfim, foi a grande resultado; algo foi planejado, executado e concluído e nós e os outros podemos contar a sua história</i>
Entrevistado 10	<i>A SESP teve um Projeto concluído, com vários atendimentos e bons resultados finais, com ganhos para a sociedade, que é o que queremos afinal</i>
Entrevistado 11	<i>%Hoje, 80% do que a gente põe na carteira fica pronto dentro do prazo e dentro do custo que foi programado. Na SESP um projeto foi concluído, ou outro não; mas este por fatores internos lá; não daqui.</i>

Demonstrativo de Respostas da Categoria de Dificuldades (Nível Tático)

DIFICULDADES	
Há dificuldades na implantação do PRÓ-GESTÃO? Se positivo, quais?	
Entrevistado 08	<p><i>%No primeiro momento, a postura de alguns Secretários era uma postura que diz: não, vocês não vão entrar aqui na minha secretaria; isto não só secretário; mas secretários, gerentes. Etc...+</i></p> <p><i>%O dilema: o que poderia, até aonde a gente poderia ter acesso e onde a gente poderia ter acesso e ao quê a gente tem acesso e o que a gente não poderia divulgar...este dilema foi uma construção pessoal de cada monitor.+</i></p> <p><i>%O momento mais difícil depois foi consolidar o que você tava fazendo como um bom trabalho, por causa da resistência.+</i></p>
Entrevistado 09	<p><i>%a aceitação do modo de funcionamento foi a grande dificuldade; as pessoas não entendiam; então eram resistentes à participar, a fornecer informações. Até mesmo os gestores não deram muita atenção ao novo sistema.+</i></p>
Entrevistado 10	<p><i>Especificamente na SESP teve num primeiro momento uma certa rejeição; não tinha um acesso muito fácil às informações.+</i></p> <p><i>%Ausência de uma cultura de gerenciamento de projeto, no primeiro momento foi uma dificuldade muito grande, causando resistência.+</i></p> <p><i>%A obtenção de informações era muito difícil; teve ser trabalhada na raiz; La na base (nível operacional)+</i></p> <p><i>%Algumas vezes teve de haver decisões de governo para encaixar a ferramenta (nível estratégico)</i></p>
Entrevistado 11	<p><i>No início, ninguém conhecia como funcionava nossa metodologia e nós não tínhamos o respeito que temos hoje.+</i></p> <p><i>%A comunicação é muito difícil+</i></p> <p><i>%as pessoas da equipe, as pessoas de baixo escalão tem de se comunicar com o Secretário e com o gerente..tem de ter esta facilidade de chegar..e um dos projetos não tem+</i></p>

Demonstrativo de Respostas da Categoria de Sugestoes (Nivel Tatico)

SUGESTÕES	
Alguma sugestão ?	
Entrevistado 08	<p><i>%principal sugestão seria difundir esta cultura, cultura de gerenciamento, cultura de gestão.+</i></p> <p><i>%capacitação, capacitação de alto nível como o MBA da FVG é primordial.+</i></p> <p><i>%Aprofundamento do gerenciamento de projetos nas Secretarias, pra fazer isso ir fundo de fato.+</i></p>
Entrevistado 09	<p><i>%As secretaria deveriam ter um software para este modelo de gestão e treinar outros gerentes de projetos e outros funcionários, de modo a expandir o uso deste modelo, que considero muito positivo.+</i></p>
Entrevistado 10	<p><i>%intensificar ainda mais a capacitação dos servidores nesta área de atuação.+</i></p> <p><i>%Tem de ter mais gente capacitada para garantir estes investimentos; que sejam aplicados de forma a garantir a execução no prazo.+</i></p> <p><i>%Capacitar um gerente de portfólio que tenha controle e compreensão de todos os projetos em andamento da Secretaria.+</i></p>
Entrevistado 11	<p><i>%Somente os gerentes fizeram o treinamento específico para função; acho que mais pessoas, mais funcionários deveriam ser envolvidos; serem treinados.+</i></p> <p><i>%O aprendizado tem de ser contínuo..sempre tem de ter outras pessoas a serem treinadas para aumentar a capacidade de gerenciar projetos no governo.+</i></p>

Demonstrativo de Respostas da Categoria de Avanços e Mudanças (Nível Estratégico)

AVANÇOS	
Há avanços obtidos com a implantação do PRÓ-GESTÃO? Se positivo, quais?	
Entrevistado 12	<p><i>%Planejamento, organização, fiscalização de metas, melhor controle das ações.+</i></p> <p><i>%uma maior integração entre os órgãos diretamente ligados ao PRÓ-GESTÃO.+</i></p> <p><i>%comunicação mais rápida, resolução mais rápida.+</i></p>
Entrevistado 13	<p><i>%Por um lado, melhorou muito a cultura, abriu novas portas, novas oportunidades, frente de trabalho.+</i></p> <p><i>%..a tarja do PRÓ-GESTÃO é muito importante, alguns ainda tem esta consciência: não podemos deixar este projeto parado; agente precisa andar com ele, porque ele é projeto prioritário.+</i></p>

MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO	
Foi percebida alguma mudança no ambiente de trabalho da SESP onde o processo de implantação do PRÓ-GESTÃO ocorreu? (descrever se são favoráveis ou não).	
Entrevistado 12	<p><i>%a coisa começou a funcionar melhor, como se fosse uma grande engrenagem e o PRÓ-GESTÃO acertou esta engrenagem.+</i></p> <p><i>% Outra grande mudança, o carimbo de prioridade é importantíssimo, e a prioridade é a prioridade que melhor atende a população.+</i></p>
Entrevistado 13	<p><i>%a gente criou um vínculo muito forte com as pessoas, a gente fala, a gente produz informação, a gente consegue fazer a informação fluir, tem comprometimento.</i></p> <p><i>%teve mudança cultural e aí a gente vai sentido aos poucos, a gente percebe que a secretaria vem mudando o ritmo de trabalho.+</i></p> <p><i>%Os interlocutores continuam sendo as pessoas do PRÓ-GESTÃO; por mais que os secretários indiquem outros, a gente acaba assim: vou ligar pro fulano, porque fulano sabe o que é isto.</i></p>

Demonstrativo de Respostas da Categoria de Objetivos e Resultados (Nível Estratégico)

Objetivo	
Qual o objetivo da implantação do PRÓ-GESTÃO no governo do Estado do Espírito Santo.	
Entrevistado 12	<i>%O objetivo foi montar esta articulação (organização entre os projetos e iniciativas da SESP), destes projetos e, a partir daí obter o máximo de eficiência e todos eles e o melhor atendimento da população</i>
Entrevistado 13	<i>%A gente tava fazendo o planejamento estratégico do governo e sentiu esta necessidade, de ter um órgão que gerencia os projetos; quando o PRÓ-GESTÃO iniciou, ele iniciou aqui dentro da SEP e o objetivo era fazer funcionar os projetos definidos como prioritários, como estruturante.+</i>

RESULTADOS	
Com a implantação do PRÓ-GESTÃO, já é possível apontar resultados? Se sim, quais?	
Entrevistado 12	<i>%Tem bons resultados em termos de controle das ações.+ %Em termos organizacionais diminuiu os espaços e aumentou os contatos; diminuímos a burocracia e trabalhamos melhor em gestão da resolução dos problemas.+</i>
Entrevistado 13	<i>%Elas (as Secretarias) começaram a absorver que dentro do sistema de informação pode-se produzir muito mais informações; informações consistentes, embasadas, concretas.+</i>

Demonstrativo de Respostas da Categoria de Dificuldades (Nível Estratégico)

DIFICULDADES	
Há dificuldades na implantação do PRÓ-GESTÃO? Se positivo, quais?	
Entrevistado 12	<p><i>%Em todo planejamento a gente lida com variável e algumas variáveis (citou o aumento do tráfico de drogas como exemplo) que fogem ao nosso controle; que tem atrapalhado um pouco este nosso trabalho.+</i></p> <p><i>%Botar na cabeça do servidor...dos atores esta nova ferramenta.+</i></p> <p><i>%Claro, começando por mim, dos meus auxiliares diretos; até o pessoal da ponta, então a dificuldade no entendimento; primeiro qu esta ferramenta é uma ferramenta é uma ferramenta boa e depois, que não é pra fiscalizar, é uma ferramenta de controle que possibilita, que dá subsídio para ajuste.+</i></p>
Entrevistado 13	<p><i>%No início era como se a gente tivesse falando uma lingua diferente e as pessoas não entendiam muito bem, por isso tinha uma resistência natural.</i></p> <p><i>%Tem secretaria que tem gerente esquecido.. que não conseguiu montar uma equipe.+(resposta indireta, mas refere-se à SESP).</i></p> <p><i>%a gente vive no meio político, então o PRÓ-GESTÃO, quando iniciou a gente precisou agarrar o governador, o vice-governador, o secretário da pasta, colocar todo mundo ciente de que isto iria acontecer, para poder instalar.+</i></p> <p><i>%O gerente se sente sozinho, porque ele não é gerente funcional; então você tem de respeitar a hierarquia e aí, como a pessoa não está hierarquicamente bem definida e bem colocada, ela sofre dificuldade e mais dificuldade.+</i></p> <p><i>%as pessoas que foram indicadas para participar do projeto não eram as melhores ou poderiam ser as melhores que se tinham,mas quando se estava dentro da secretaria, não tinham muito espaço para aquilo; as pessoas enfrentavam milhares de barreiras e ainda enfrentam até hoje.+</i></p>

Demonstrativo de Respostas da Categoria de Sugestoes (Nivel Estratégico)

SUGESTÕES / VISÃO DE FUTURO	
Em sua opinião, qual o futuro deste sistema de gestão no setor público?	
Entrevistado 12	<p><i>%Eles (os gerentes) precisam ter mobilidade e aí não é ascendente; é mobilidade em todos os setores e o mínimo de conhecimento também, como funciona todos os setores aqui.+</i></p> <p><i>%O PRÓ-GESTÃO precisa se sobrepôr ao atual governo e a atual administração; é preciso levar as experiências positivas e até as experiências que não deram certo, para que não sejam repetidas no próximo governo.+</i></p> <p><i>%Quero muito que este sentido de planejamento, de organização se mantenha depois, muito depois da minha saída; da nossa saída.+</i></p>
Entrevistado 13	<p><i>%Eu acho que a tendência disso é crescer cada vez mais, cada vez mais isto se fortalece muito mais..+</i></p> <p><i>%O gerente deveria ser exclusivo para gerenciamento de projetos, mas isso não é uma coisa que acontece, mas seria muito desejável+</i></p> <p><i>%Eu acho que ta chegando no ponto que a gente não vai mais enxergar o governo sem um gerenciamento de projetos; seja na linguagem, seja na forma de atuação</i></p> <p><i>%A gente tem que trabalhar com mais meta..vamos entender um pouco mais disto, como isto funciona.+</i></p> <p><i>%A capacitação do gerente tem de continuar num tempo mais apertado (mais curto) porque às vezes o governo demora em tomar determinada decisão e isto pode ocasionar determinado atraso na etapa de capacitação, gerente de projeto tem de ter um diferencial com certeza. Tem de investir na capacitação+</i></p>



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ANEXOS

ADMINISTRADOR DO SISTEMA SIG-ES

Área em que o administrador do sistema tem a possibilidade de cadastrar/editar Usuários, Projetos e detalhes a serem utilizados (Macro-objetivos, Órgãos/Secretarias e Municípios) e de verificar os Acessos ao Sistema. Assim como verificar o número de sessões de usuários abertas. Também é disponibilizado o Manual do Administrador do Sistema.

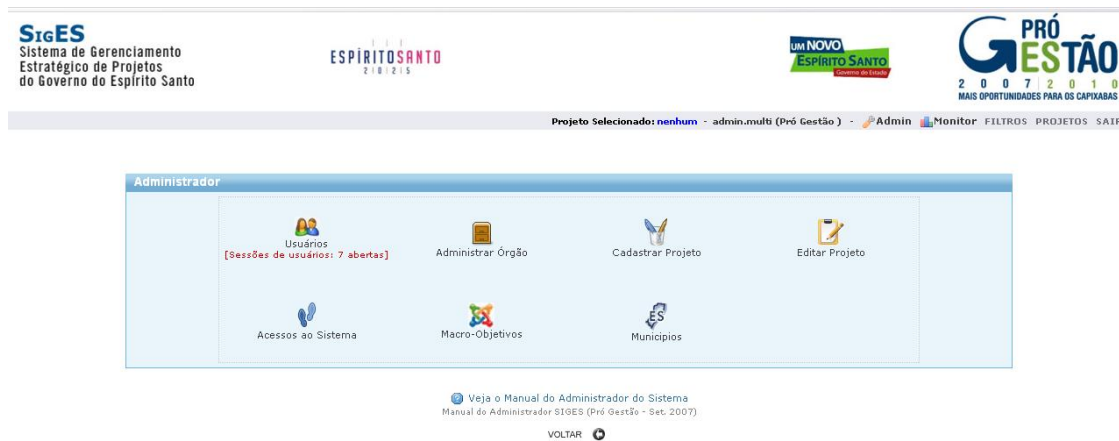


Figura 19: Tela 15 . Área do Administrador do Sistema SIG-ES
Fonte: Secretaria Extraordinária de Gestão de Projetos (em fase de elaboração)

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

SISTEMA SIG-ES

E CADASTRAMENTO DE USUÁRIOS DO

SIGES Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Governo do Espírito Santo

ESPIRITOSANTO 2101215

UM NOVO ESPÍRITO SANTO Comece aqui

PRÓ GESTÃO 20072010 MAIS OPORTUNIDADES PARA OS CAPACITADOS

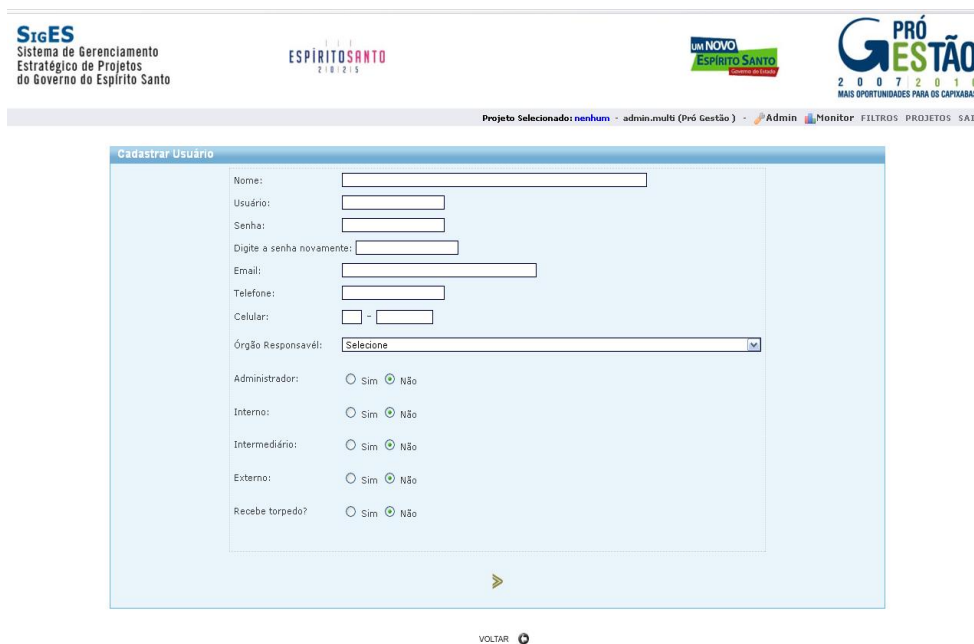
Projeto Selecionado: nenhum - admin.múlti (Pré Gestão) - Admin Monitor FILTROS PROJETOS SAIR

Usuários

Cadastrar Novo Usuário

Nome	Usuário	Telefone	e-mail	Órgão Responsável	Perfil	Senha
Adelia Gomes	adelia.gomes		adelia.gomes@planejamento.es.gov.br	Secretaria de Estado de Economia e Planejamento - SEP	Interno	
Adolfo Bras Sunderhuf	adolfo			Secretaria de Estado do Trabalho, Assistência e Desenvolvimento Social - SETADES	Externo	
Adriana Sperandio	aesperandio		aesperandio@sedu.es.gov.br	Secretaria de Estado de Educação - SEDU	Interno	
Adson Thiago Oliveira Silva	adson.silva	3381-3195	adson.silva@planejamento.es.gov.br	Secretaria de Estado de Economia e Planejamento - SEP	Interno	
Aladim F. Cerqueira	aladim	3136-3481		Instituto Estadual de Meio Ambiente - IEMA	Interno	
Alberto de Barros Moraes Sayão	asayao			Auditoria Geral do Estado - AGE	Interno	
Alcides Jesuina de Souza	alcidessouza			Superintendência Regional de Educação de Guapui	Intermediário	
Alcione Lobato	alcionelobato	32324104	alcione@secom.es.gov.br	Superintendência Estadual de Comunicação Social - SECOM	Interno	
Alexandre Guimarães Mendes	alexandre	3380-3138	assessoriapresidencia@iases.es.gov.br	IASES	Interno	
Alexandre José Serafim	alexandre.serafim	27 3335 5603	diretoria@univix.br	SINEPE - Sindicato das Empresas Particulares de Ensino do Espírito Santo	Externo	
Alexsandro Mairink	alexsandro			Banco de Desenvolvimento do Estado do Espírito Santo - BANDES	Interno	
Almir do Carmo Junior	almir.junior	27 3381 6750		Departamento de Estradas e Rodagem - DER	Interno	
Altair Luiz Peterle	altair.peterle	(27) 33312213	altair@cefetes.br	Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo - CEFETES	Externo	
Ana Eremika Bravim	ana.bravim	(27) 3137 3597	aembravim@sedu.es.gov.br	Secretaria de Estado de Educação - SEDU	Interno	
Ana Ivone Marques Salomon	anaivone	3381-3287	ana.marques@planejamento.es.gov.br	Secretaria de Estado de Economia e Planejamento - SEP	Administrador	
Ana Karina de Abreu Costa Wiermann	anakarina	33246757	akacosta@sedu.es.gov.br	Secretaria de Estado de Educação - SEDU	Interno	
Ana Maria Castro Pizarro	ana.pizarro	27-3223-1077	ana.pizarro@sedurb.es.gov.br	Secretaria de Estado de Saneamento, Habitação e Desenvolvimento Urbano - SEDURB	Interno	
Ana Maria Jahel Antunes	ana.jahel	(27) 3381 3244	ana.jahel@planejamento.es.gov.br	Secretaria de Estado de Economia e Planejamento - SEP	Interno	
Ana Paula Sampaio	ana.sampaio	(27) 3321-3881	apsampaio@redepalacio.net	Instituto Jones do Santos Neves - IJSN	Interno	
Ana Paula Vitali Janes Vescovi	anapaula		anapaula.vescovi@es.gov.br	Instituto Jones do Santos Neves - IJSN	Interno	
Anderson Barbosa de Oliveira	anderson.barbosa			Superintendência Regional de Saúde de Vitória	Interno	
André Guimarães	andreguimaraes			Instituto BioAtlântica	Externo	
André Luís dos Reis Neves	andre.neves	99493518		Secretaria de Estado da Segurança Pública - SESP	Interno	

Figura 20: Tela 16 . Área de cadastramento de usuário do SIG-ES
 Fonte: Secretariextraordinária de Gestão de Projetos (em fase de elaboração)



SigES
Sistema de Gerenciamento
Estratégico de Projetos
do Governo do Espírito Santo

ESPIRITO SANTO
2010

UM NOVO
ESPIRITO SANTO
Crescimento

PRÓ
GESTÃO
2007 | 2010
MAIS OPORTUNIDADES PARA OS CAPIXABAS

Projeto Selecionado: nenhum - admin.multi (Pró Gestão) - Admin Monitor FILTROS PROJETOS SAIR

Cadastrar Usuário

Nome:

Usuário:

Senha:

Digite a senha novamente:

Email:

Telefone:

Celular: -

Órgão Responsável:

Administrador: Sim Não

Interno: Sim Não

Intermediário: Sim Não

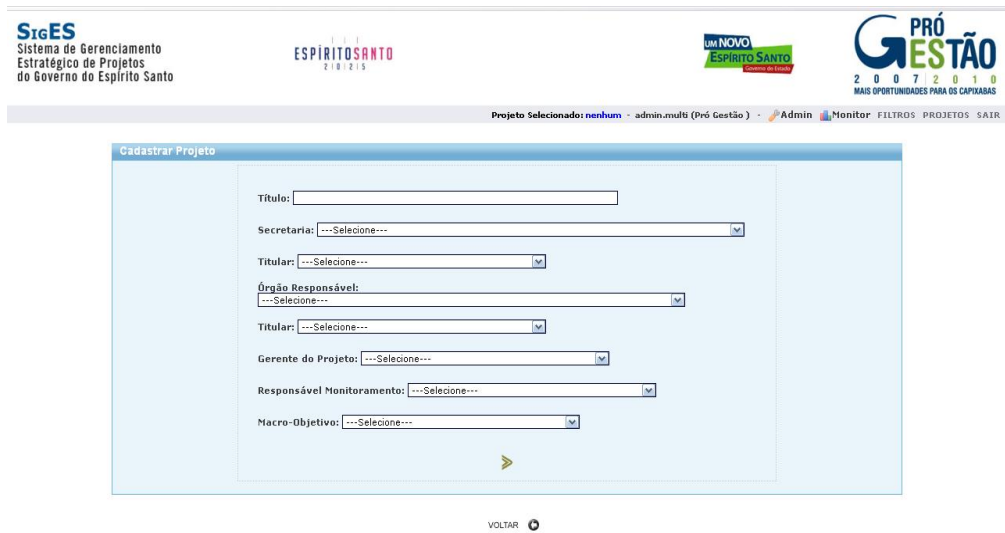
Externo: Sim Não

Recebe torpedo? Sim Não

VOLTAR

Figura 21: Tela 17 . Área de cadastramento com perfis de acesso ao SIG-ES
Fonte: Secretaria Extraordinária de Gestão de Projetos (em fase de elaboração)

E CADASTRAMENTO DE PROJETOS DO



SIGES
Sistema de Gerenciamento
Estratégico de Projetos
do Governo do Espírito Santo

ESPIRITOSANTO
218 215

UM NOVO
ESPIRITO SANTO
Capital de Humano

PRÓ
GESTÃO
2007/2010
MAIS OPORTUNIDADES PARA OS CAPIXABAS

Projeto Selecionado: nenhum - admin.múlti (Pró Gestão) - Admin Monitor FILTROS PROJETOS SAIR

Cadastrar Projeto

Título:

Secretaria:

Titular:

Órgão Responsável:

Titular:

Gerente do Projeto:

Responsável Monitoramento:

Macro-Objetivo:

>

VOLTAR

Figura 22: Tela 18 . Cadastro de projeto no SIG-ES
Fonte: Secretaria Extraordinária de Gestão de Projetos (em fase de elaboração)

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

RA RELATÓRIO DE MONITORAMENTO DE PROJETOS DO SISTEMA SIGES



Figura 23: Tela 19 . Links para relatórios de monitoramento de projeto do SIG-ES
Fonte: Secretaria Extraordinária de Gestão de Projetos (em fase de elaboração)