

A experiência do Governo do Estado de Minas Gerais na gestão de projetos e programas



CONTEXTO GERAL

2003-2006

1ª GERAÇÃO

CHOQUE DE GESTÃO

- **Ajuste Fiscal;**
- **Revitalização do Planejamento**, com:
 - Alinhamento das prioridades de curto e médio/ longo prazos
 - Integração planejamento-orçamento ;
- **Inovação na Gestão** como elemento de sustentabilidade;

2007-2010

2ª GERAÇÃO

ESTADO PARA RESULTADOS

- **Qualidade fiscal:** ajuste como pressuposto; elevação do investimento estratégico;
- **Gestão eficiente:** ênfase na gestão setorial;
- **Resultados:** monitoramento e avaliação de resultados finalísticos.

2011-2014

3ª GERAÇÃO

GESTÃO PARA A CIDADANIA

- **Gestão Orientada à Resultados;**
- **Gestão em Rede;**
- **Regionalização da estratégia e Participação.**

1ª GERAÇÃO DO CHOQUE DE GESTÃO

2003-2006

CHOQUE DE GESTÃO

- **Ajuste Fiscal;**
- **Revitalização do Planejamento**, com:
 - Alinhamento das prioridades de curto e médio/ longo prazos
 - Integração planejamento-orçamento ;
- **Inovação na Gestão** como elemento de sustentabilidade;



- Revisão do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI)
-
- Criação de uma carteira de projetos estruturadores (inicialmente 31 projetos)
-
- Criação de um escritório de projetos para realizar o monitoramento intensivo dos projetos estruturadores

1ª GERAÇÃO DO CHOQUE DE GESTÃO

2003-2006

CHOQUE DE GESTÃO

- **Ajuste Fiscal;**
- **Revitalização do Planejamento**, com:
 - Alinhamento das prioridades de curto e médio/ longo prazos
 - Integração planejamento-orçamento ;
- **Inovação na Gestão** como elemento de sustentabilidade;



- Desenvolvimento dos primeiros Acordos de Resultados atrelados à remuneração

1ª GERAÇÃO DO CHOQUE DE GESTÃO

- PMO ligado à SEPLAG;
- Organização por duplas, no qual cada dupla acompanhava áreas de atuação do Estado;
- Principais funções:
 - Padronizar os procedimentos de gerenciamento dos projetos;
 - Assessorar os Gerentes de Projetos no planejamento, execução e controle do projeto;
 - Acompanhar o desempenho do projeto, reportando a situação do projeto, os riscos e as restrições para os tomadores de decisão adotarem contramedidas;

1ª GERAÇÃO DO CHOQUE DE GESTÃO

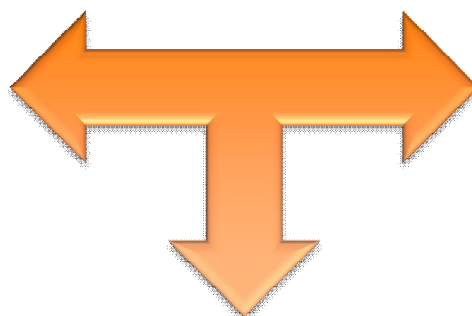
- Realizar a gestão estratégica orçamentária e financeira dos projetos estruturadores;
- Apoiar o Gerente do Projeto em relação a demandas específicas.
- Metodologia:
 - Atuação em todo o ciclo de vida do projeto;
 - Reuniões anuais de planejamento dos projetos com a participação dos gerentes executivos, gerentes adjuntos e o PMO;
 - Monitoramento intensivo por meio de reuniões mensais denominadas Status Report, que resultava em um documento com o andamento do projeto.

Acordos de Resultados

Para operacionalizar o sistema de Gestão por Resultados foram criados instrumentos formais de contratação de metas para as instituições responsáveis pelos projetos



Estratégia
PMDI

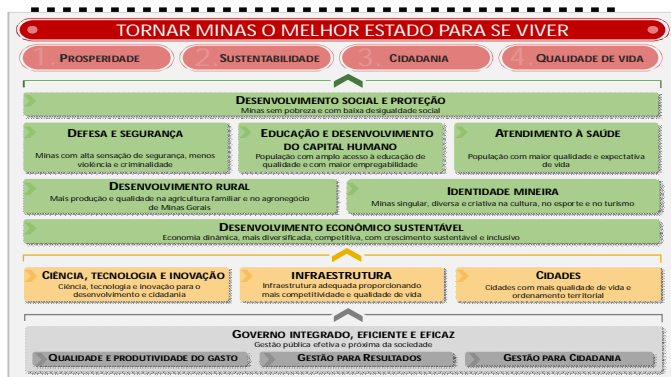


Portfólio de Projetos
GERAES



Contratação de Metas
ACORDO DE RESULTADOS

LÓGICA DO ACORDO - RESUMO



Estratégia

Sistema Operacional

Desdobrado em Acordos de 1ª Etapa



Desdobrado em Acordos de 2ª Etapa



Equipes de trabalho

OBJETOS DE PACTUAÇÃO

Indicadores

- Finalísticos
- De Resultado

Portfólio Estratégico

- Projetos
- Processos

Caderno de Gestão Integrada e Eficiente

- Agenda Regional
- Ações de melhoria institucional
- Ações Transversais
- Resultados do governador

Qualidade do Gasto

- Qualidade do Planejamento
- Qualidade na execução da despesa

2ª GERAÇÃO DO CHOQUE DE GESTÃO

2007-2010

2ª GERAÇÃO

**ESTADO PARA
RESULTADOS**

- **Qualidade fiscal:** ajuste como pressuposto; elevação do investimento estratégico;
- **Gestão eficiente:** ênfase na gestão setorial;
- **Resultados:** monitoramento e avaliação de resultados finalísticos.



- Consolidação do acompanhamento dos projetos estruturadores no órgão central;
- Expansão da carteira para 57 projetos estruturadores;
- Surgimento dos PMO setoriais;
- Ferramentas para aumentar o foco em resultados, como:
 - Padronização dos Acordos de Resultados
 - Desdobramento dos Acordos de Resultados para as equipes (2a etapa)

2ª GERAÇÃO DO CHOQUE DE GESTÃO

- PMO setoriais:
 - Não houve participação do PMO central na criação;
 - Atuação não padronizada;
 - Diferentes funções;
 - Diferentes posições no organograma de cada Secretaria;
 - Diferentes graus de maturidade;

3ª GERAÇÃO DO CHOQUE DE GESTÃO

2011-2014

3ª GERAÇÃO

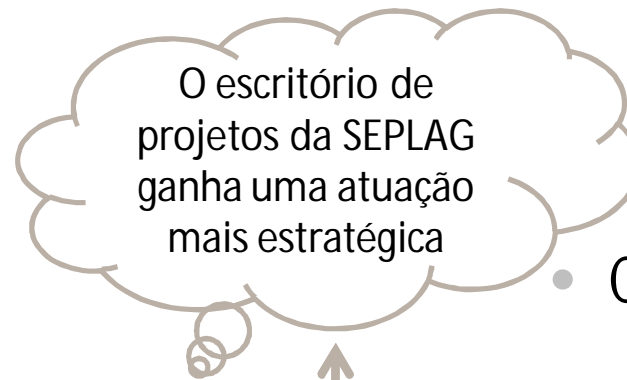
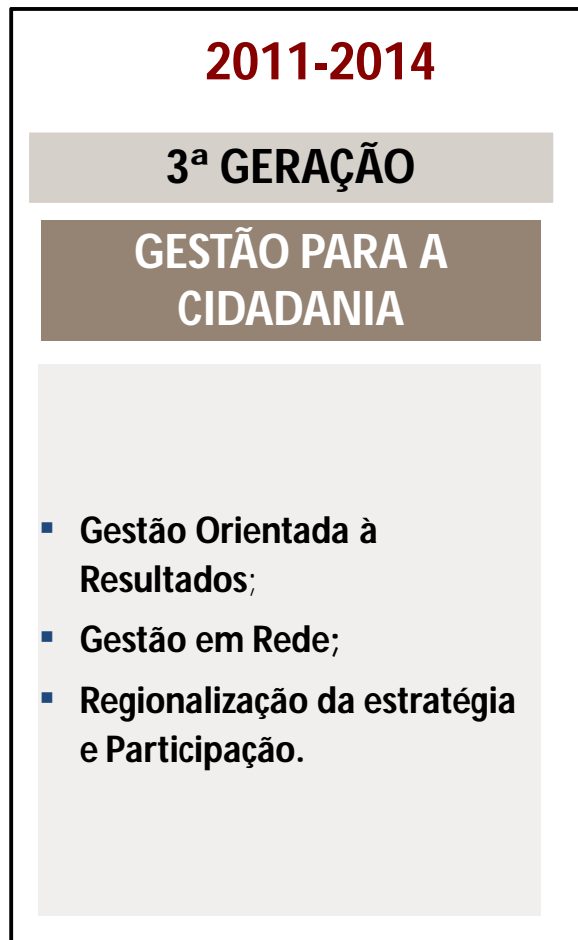
**GESTÃO PARA A
CIDADANIA**

- **Gestão Orientada à Resultados;**
- **Gestão em Rede;**
- **Regionalização da estratégia e Participação.**



- Aprimoramento dos sistemas de informações gerenciais;
- Consolidação da Gestão da Estratégia Setorial;
- Instituição do conceito de redes transversais e intersetoriais para execução;
- Participação da sociedade civil organizada;
- Regionalização das estratégias e metas.

3ª GERAÇÃO DO CHOQUE DE GESTÃO



- Criação das AGEIs



- Fusão entre GERAES e DCMG

3ª GERAÇÃO DO CHOQUE DE GESTÃO

- Criação das AGEIs:
 - As Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação são as equipes setoriais responsáveis por implementar e **conduzir a gestão estratégica**, dar **suporte às equipes** internas em questões prioritárias e ser a interface entre essas equipes e o Secretário de Estado.
 - Técnica e metodologicamente estão vinculados à Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental.

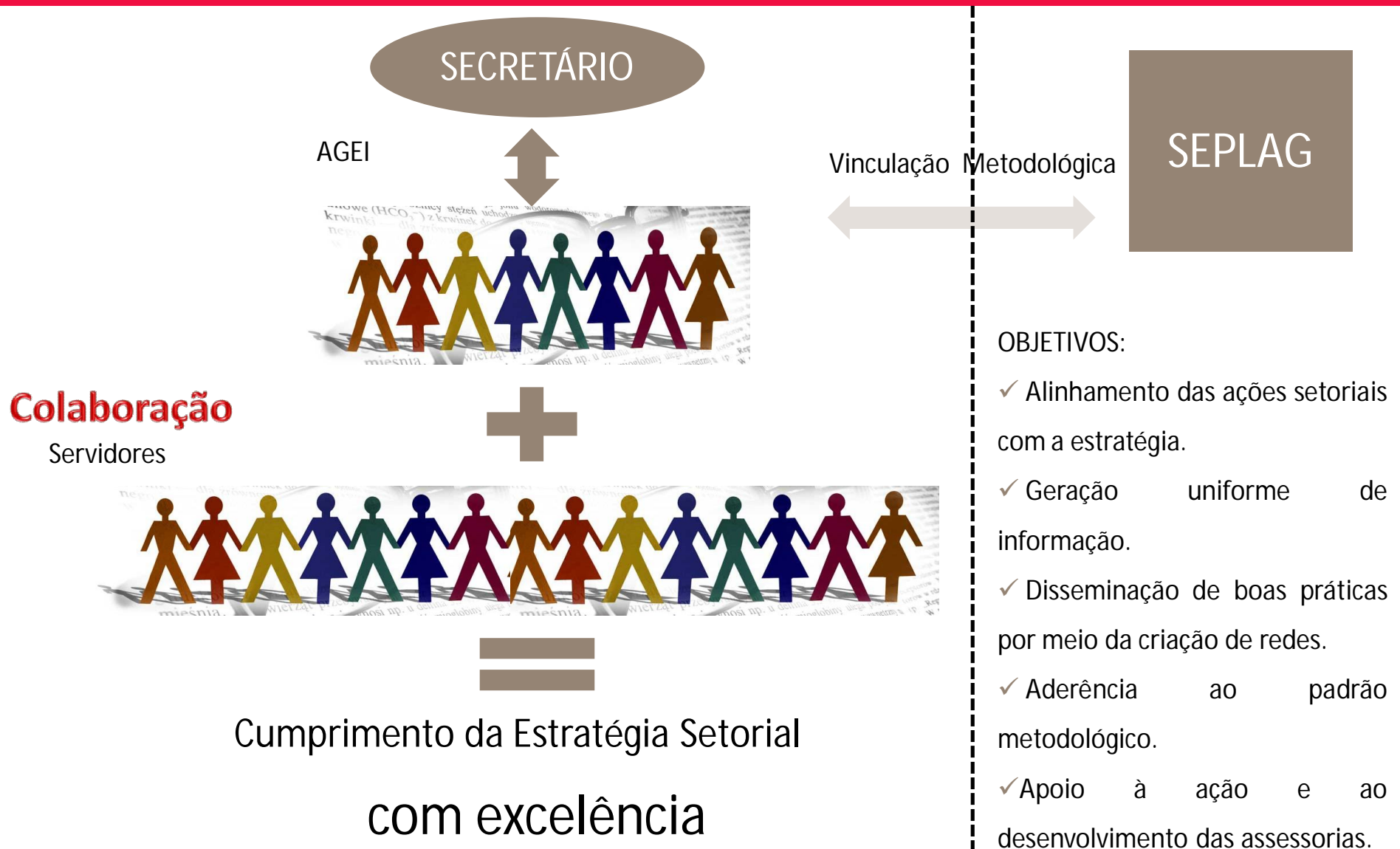
3ª GERAÇÃO DO CHOQUE DE GESTÃO

- Criação das AGEIs:
 - Funções exercidas:
 - Monitoramento dos Projetos Estratégicos da sua respectiva Secretaria;
 - Monitoramento da 2ª Etapa do Acordo de Resultados da sua Secretaria;
 - Monitoramento dos Processos Estratégicos de sua respectiva Secretaria.
 - Divisão em 3 portes:
 - Porte 1: 8 pessoas em média
 - Porte 2: 4 pessoas em média
 - Porte 3: 3 pessoas em média

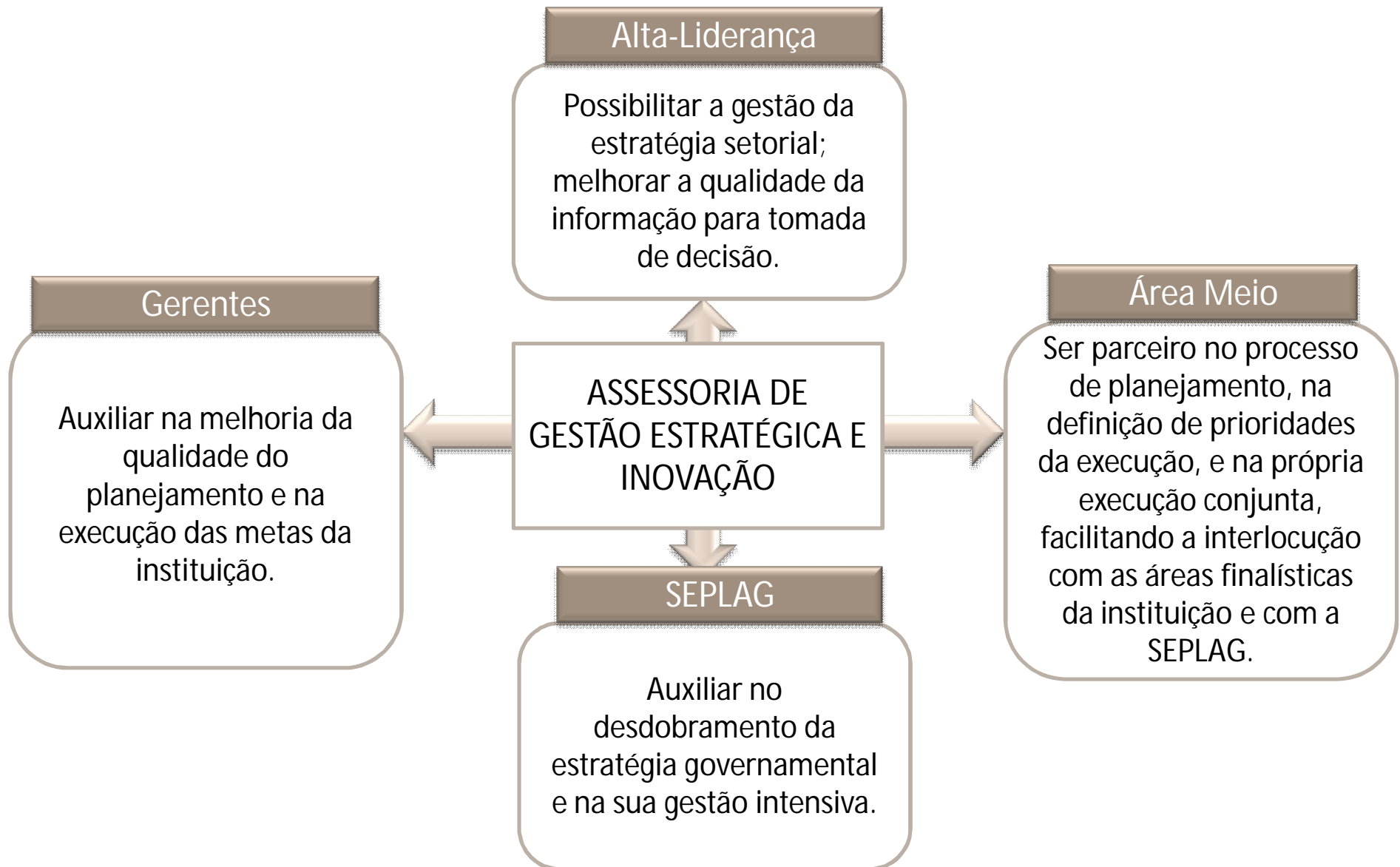
3ª GERAÇÃO DO CHOQUE DE GESTÃO

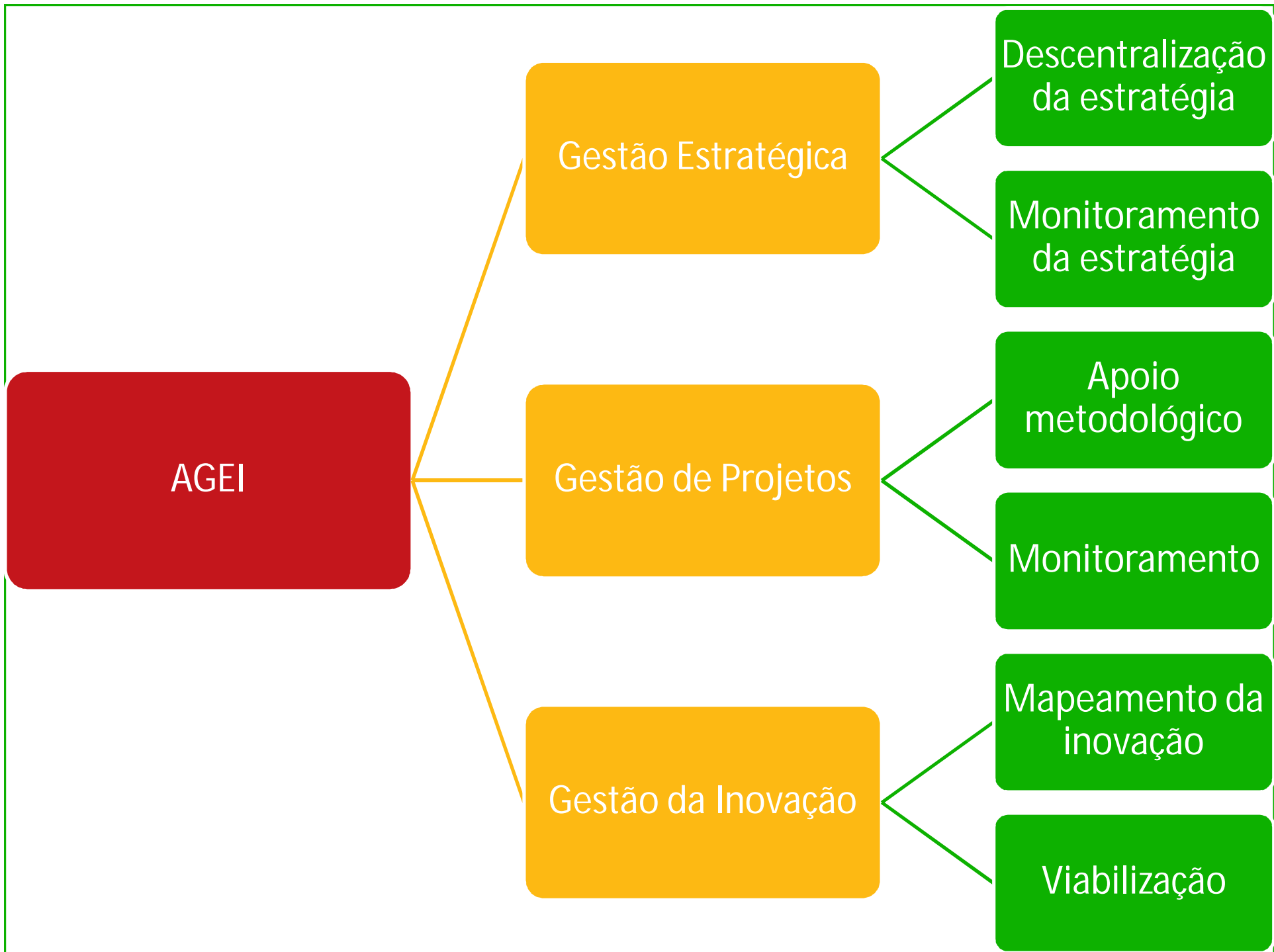
- Criação das AGEIs:
 - Funções exercidas:
 - Monitoramento dos Projetos Estratégicos da sua respectiva Secretaria;
 - Monitoramento da 2ª Etapa do Acordo de Resultados da sua Secretaria;
 - Monitoramento dos Processos Estratégicos de sua respectiva Secretaria.
 - Divisão em 3 portes:
 - Porte 1: 8 pessoas em média
 - Porte 2: 4 pessoas em média
 - Porte 3: 3 pessoas em média

3ª GERAÇÃO DO CHOQUE DE GESTÃO



3ª GERAÇÃO DO CHOQUE DE GESTÃO





TORNAR MINAS O MELHOR ESTADO PARA SE VIVER

1. PROSPERIDADE

2. SUSTENTABILIDADE

3. CIDADANIA

4. QUALIDADE DE VIDA

DESENVOLVIMENTO SOCIAL E PROTEÇÃO

Minas sem pobreza e com baixa desigualdade social

DEFESA E SEGURANÇA

Minas com alta sensação de segurança, menos violência e criminalidade

EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO

População com amplo acesso à educação de qualidade e com maior empregabilidade

ATENDIMENTO À SAÚDE

População com maior qualidade e expectativa de vida

DESENVOLVIMENTO RURAL

Mais produção e qualidade na agricultura familiar e no agronegócio de Minas Gerais

IDENTIDADE MINEIRA

Minas singular, diversa e criativa na cultura, no esporte e no turismo

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SUSTENTÁVEL

Economia dinâmica, mais diversificada, competitiva, com crescimento sustentável e inclusivo

CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

Ciência, tecnologia e inovação para o desenvolvimento e cidadania

INFRAESTRUTURA

Infraestrutura adequada proporcionando mais competitividade e qualidade de vida

CIDADES

Cidades com mais qualidade de vida e ordenamento territorial

GOVERNO INTEGRADO, EFICIENTE E EFICAZ

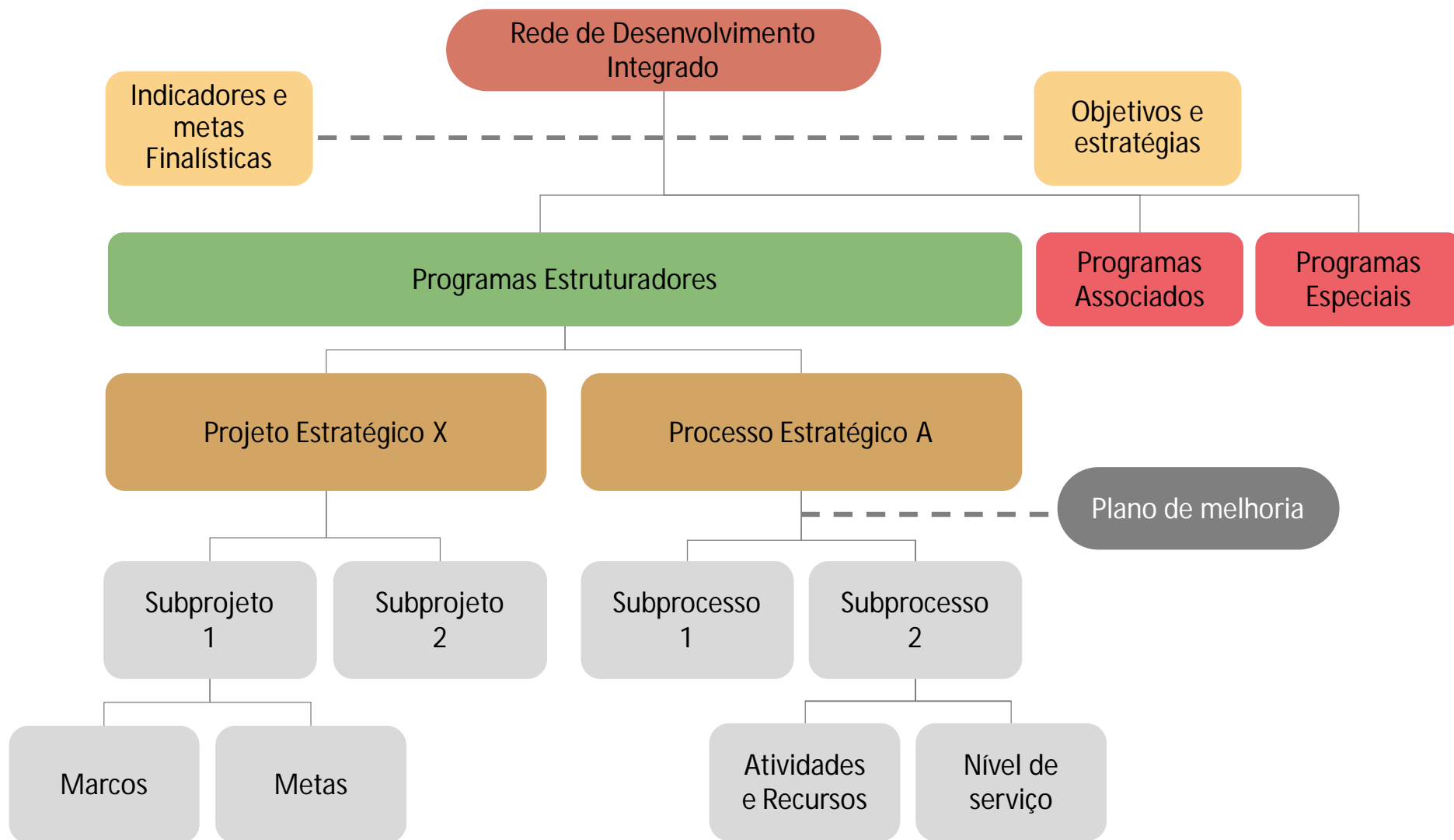
Gestão pública efetiva e próxima da sociedade

QUALIDADE E PRODUTIVIDADE DO GASTO

GESTÃO PARA RESULTADOS

GESTÃO PARA CIDADANIA

ORIENTAÇÃO DA CARTEIRA DE PROGRAMAS ESTRUTURADORES



Rede de Desenvolvimento Integrado

“Arranjos que estimulam e proporcionam um comportamento (em rede) cooperativo entre agentes governamentais e entre várias instituições, orientados para solução de problemas específicos ou para capturar oportunidades relevantes em um determinado período no tempo.”

“São organizadas para concentrar esforços funcionais do Governo em função de resultados finalísticos, objetivos estratégicos e estratégias comuns.”

Programa Estruturador

“Conjunto de projetos e processos organizados sob a lógica de temas e resultados comuns. Se vinculam às Redes de Desenvolvimento Integrado e contribuem para o alcance dos seus objetivos estratégicos e resultados finalísticos.”

Processo Estratégico

“É um conjunto de atividades repetidas de maneira recorrente, estruturadas e desenhadas para produzir um produto específico para um determinado usuário. Sua seleção pode ser feita a partir de três critérios: Alta relevância estratégica; Elevado nível de exposição externa; e Alto volume de recursos envolvidos..”

Projeto Estratégico

“Empreendimento único, singular, com início e fim determinados, que mobiliza recursos e competências para realizar entregas específicas **com alto poder de transformação.**”

LÓGICA DE ENTREGA DOS RESULTADOS

REDE DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO

OBJETIVOS, INDICADORES E METAS

PROGRAMA

TRANSFORMAÇÕES

PROJETOS E PROCESSOS

PROJETOS ESTRATÉGICOS

Bem ou serviço

Bem ou serviço

Subprojetos
(p1, p2, pn)

Subprojetos
(p1, p2, pn)

Recursos

Recursos

PROCESSOS ESTRATÉGICOS

Produtos

Produtos

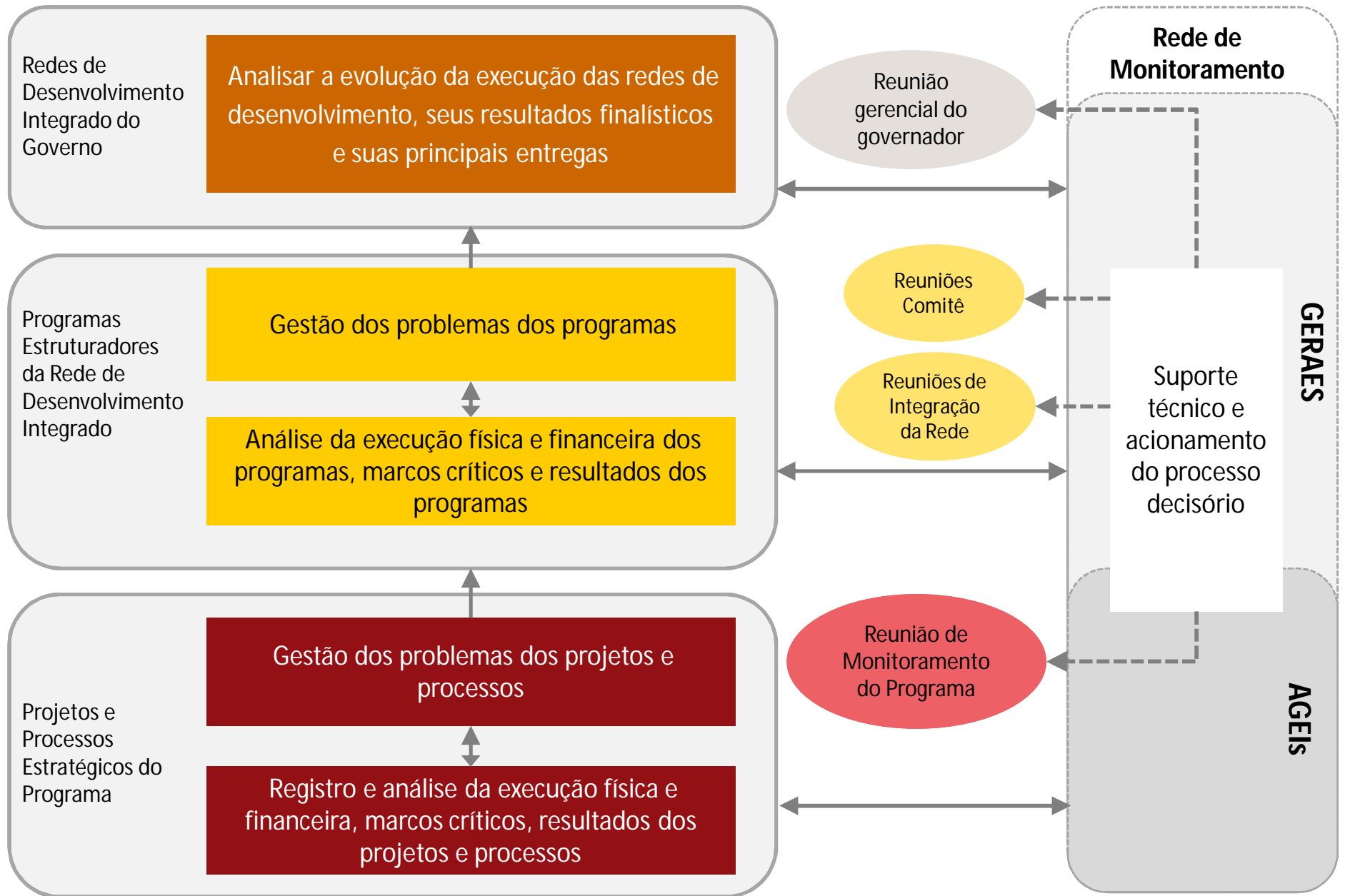
Subprocessos
(p1, p2, pn)

Subprocessos
(p1, p2, pn)

Recursos

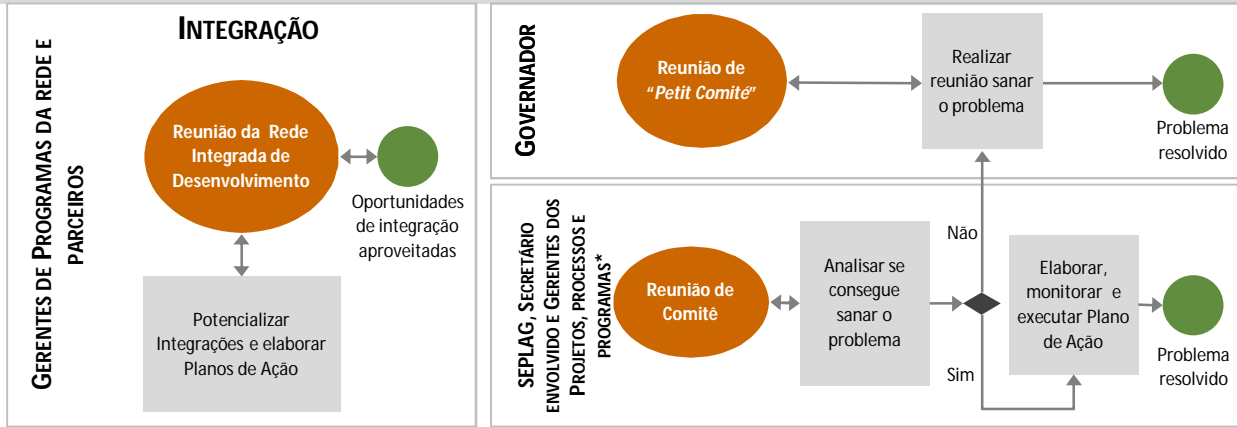
Recursos

NÍVEIS DE MONITORAMENTO

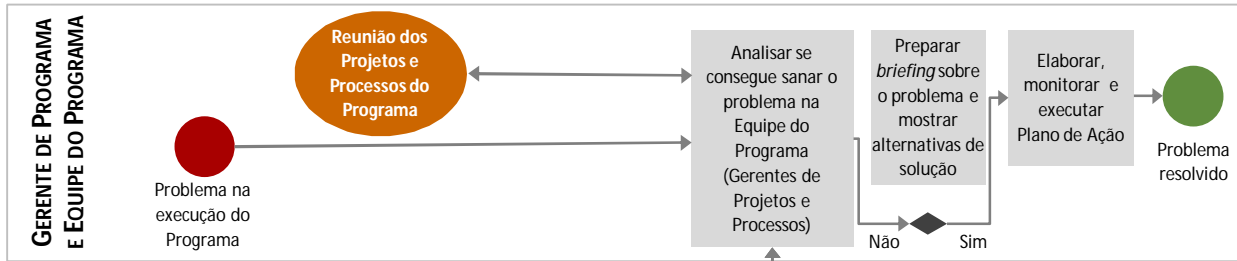


FLUXO GERAL DE MONITORAMENTO

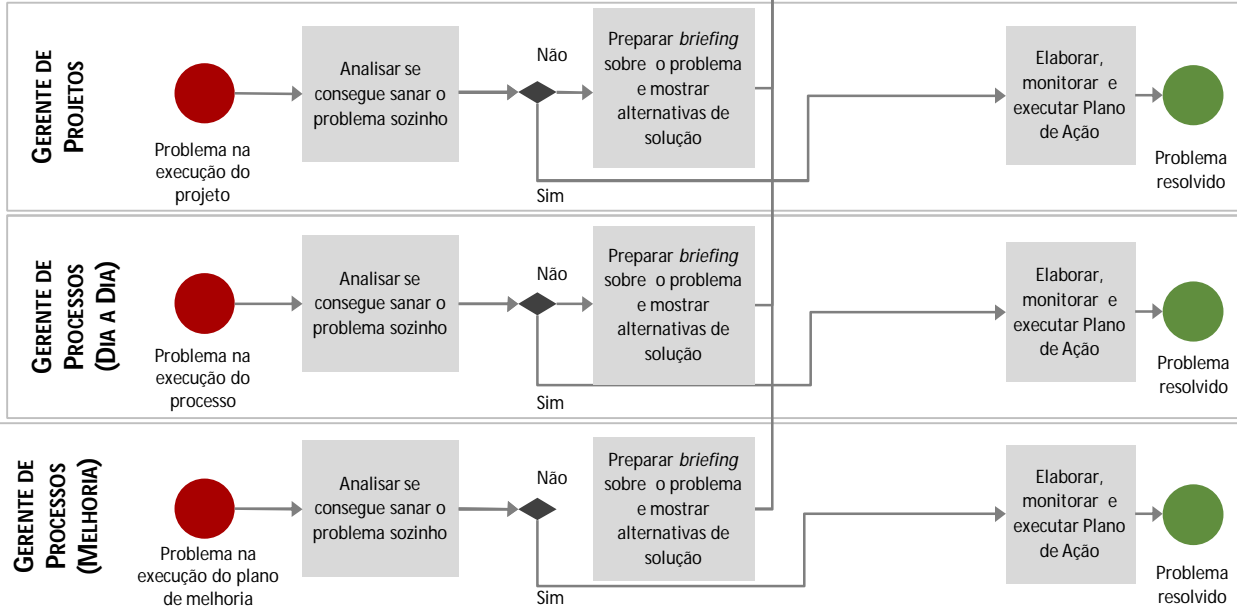
COMITÊS



STATUS



PRÉ-STATUS



* Será avaliado a necessidade da presença em cada reunião dos gerentes

GERAES

GERAES

ATIVIDADES

- Follow up e apoio à execução dos planos de ação no nível de programa
- Provocar a articulação entre as áreas em torno da solução do problema
- Preparar de forma seletiva as reuniões de Comitê: priorizar os problemas; formular alternativas de solução; selecionar os envolvidos; provocar a decisão e definição das medidas e prazos
- Aprovar as liberações de cotas orçamentárias e mudanças

INSTRUMENTOS

- Relatório de Problemas e Relatório Executivo
- Sistema GERAES em Rede
- Plano de Ação

AGEI

AGEI

ATIVIDADES

- Follow up e apoio à execução dos planos de ação no nível de projeto e processo
- Facilitar a solução dos problema no nível dos projetos e processos
- Preparar as reuniões gerenciais
- Avaliar em conjunto com gerente de programa as solicitações de liberação de cotas orçamentárias e mudanças no projeto

INSTRUMENTOS

- Alerta de situação: relatório executivo (uma página) para Gerente de Programa
- Sistema GERAES em Rede
- Plano de Ação

MONITORAMENTO

- Projetos:
 - Reuniões de Pré-Status;
- Processos:
 - Gestão do dia-a-dia (agenda semanal);
 - Plano de melhoria (agenda mensal);
- Programa:
 - Reuniões de Status Report;
 - Reuniões de Comitês de Resultado;
 - Reunião de "*Petit-Comité*"
- Rede de Desenvolvimento Integrado:
 - Reunião de Integração da Rede

RESULTADOS ESPERADOS DO MONITORAMENTO

- **Aumentar a eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas**
- **Provocar decisões para superação de problemas** (em nível tático e em nível estratégico) que impedem a execução programada dos programas, projetos e processos
- **Disponibilizar informações sintéticas, tempestivas e confiáveis** para tomada de decisão
- **Aumentar o grau de responsabilização e comprometimento dos gerentes** e das equipes em relação a entrega de resultados e ao cumprimento dos prazos e custos
- **Aumentar o grau de integração e cooperação** das diferentes equipes envolvidas

Minas Gerais: motivação



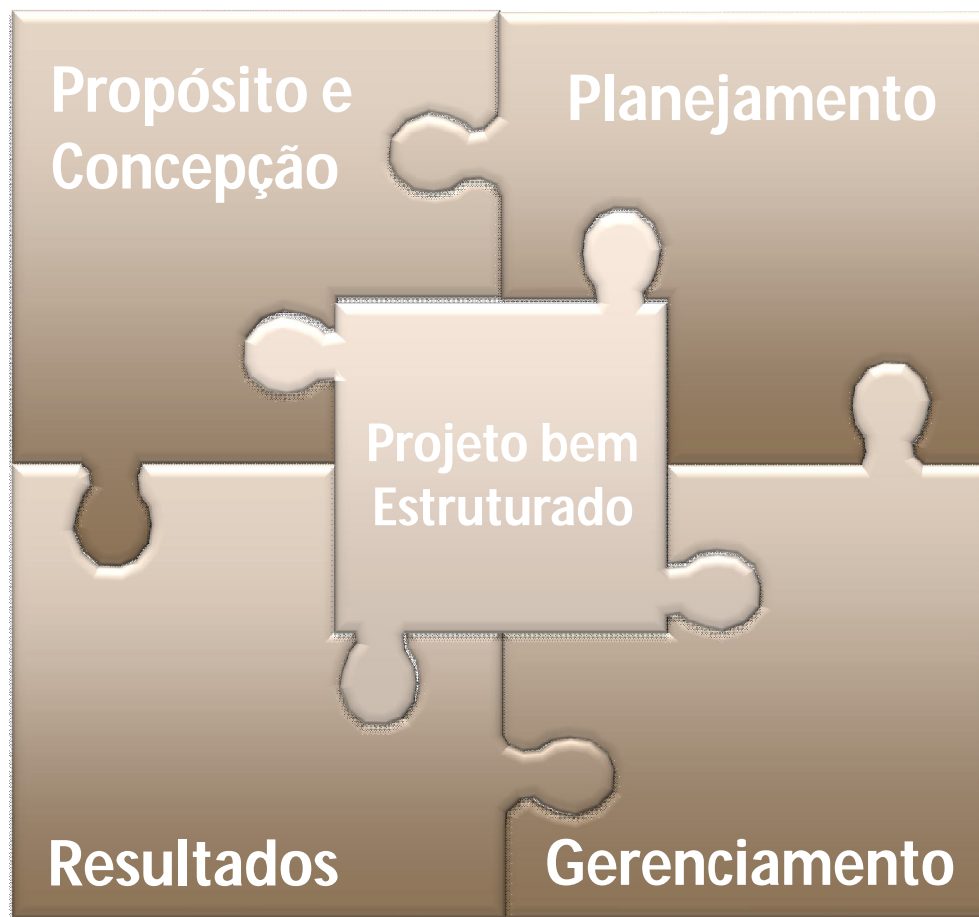
Aprimorar a qualidade dos Programas Estruturadores, evidenciando suas **melhores práticas e oportunidades de melhoria**, a partir do levantamento de informações sistematizadas.

Eixos de Avaliação dos Projetos Estratégicos

- Compreensão do Problema
 - Idéia Aderente

- Resultados medidos

- Resultados de Avaliações Externas



- Desdobramento da Idéia em Plano Estruturado

- Execução apurada do Plano
- Lições aprendidas e Melhoria contínua
- Processos de comunicação e transparência



Obrigado!

Mauro Cesar Silveira

Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

