

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM GERÊNCIA DE PROJETOS**

RAFAEL RIBEIRO DÉDA

**FERRAMENTA DE GESTÃO DE PROJETOS NO SERVIÇO
PÚBLICO: Um estudo de caso na Secretaria de Estado da
Casa Civil**

**Aracaju – SE
2009**

RAFAEL RIBEIRO DÉDA

**FERRAMENTA DE GESTÃO DE PROJETOS NO SERVIÇO
PÚBLICO: Um estudo de caso na Secretaria de Estado da
Casa Civil**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de pós-
graduação e Extensão da FANESE,
como requisito para obtenção do título
de Especialista em Gerência de
Projetos**

Orientador:

**Aracaju – SE
2009**

RAFAEL RIBEIRO DÉDA

FERRAMENTA DE GESTÃO DE PROJETOS NO SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo de caso na Secretaria de Estado da Casa Civil

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gerência de Projetos

Nome completo do Avaliador

Nome completo do Coordenador de Curso

Nome completo do Aluno

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2008.

RESUMO

Este trabalho busca realizar um estudo de caso na Secretaria de Estado da Casa Civil (SECC) com o desenvolvimento e a utilização de uma ferramenta gerencial, junto aos gestores do setor do Núcleo de Gerência de Projetos (NGP), onde o principal intuito desse sistema é aproximar o gestor público (Governador e Secretário), através das relações dos princípios fundamentais da reforma da administração pública e, do trabalho de monitoração executados pelos gestores de projetos em relação às atividades desempenhadas pelos diversos Órgãos do Estado.

Palavras-chave: Ferramenta Gerencial. Reforma da Administração Pública. Gestor Público. Gestor de Projetos.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Tela de movimentação (listagem) de programas / ações	19
FIGURA 2 – Tela de movimentação (listagem) de programas / ações relacionadas	20
FIGURA 3 – Tela de movimentação (listagem) de programas / ações quanto ao custo	21
FIGURA 4 – de movimentação (listagem) de programas / ações e suas fontes de recursos	22
FIGURA 5 – Tela de movimentação (listagem) de programas / ações em relação à qualidade das informações	23
FIGURA 6 – Tela de movimentação (alteração) de programas / ações	24
FIGURA 7 – Tela de movimentação (listagem) de PPPs dos programas / ações	25
FIGURA 8 – de movimentação (listagem) de PPPs dos programas / ações relacionadas	26

SUMÁRIO

RESUMO	04
LISTAS DE FIGURAS	05
1 INTRODUÇÃO	07
2 PRINCÍPIOS DA GESTÃO PÚBLICA.....	08
2.1 Os Pilares da Administração Pública.....	08
2.1.1 Transparência.....	08
2.1.2 <i>Accountability</i>	09
2.1.3 Eficiência.....	09
2.1.4 Foco no Resultado.....	09
2.1.5 Foco no Cidadão.....	10
3 O PORQUÊ DESENVOLVER UMA FERRAMENTA.....	11
3.1 Ambiente Encontrado.....	11
3.2 Ambiente Proposto.....	12
3.2.1 Objetivo Geral.....	12
3.2.2 Objetivo Específico.....	13
3.2.3 Descrição do Sistema Proposto.....	13
4 RELAÇÃO DO SISTEMA COM OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO PÚBLICA.....	15
4.1 Relação com a Transparência.....	15
4.2 Relação com o <i>Accountability</i>	15
4.3 Relação com a Eficiência.....	16
4.4 Relação com o Foco no Resultado.....	16
4.5 Relação com o Foco no Cidadão.....	16
5 ESTUDO DE CASO E RELAÇÕES DO SISTEMA COM A GERÊNCIA DE PROJETO.....	18
5.1 Acompanhamento em Relação ao Prazo.....	18
5.2 Acompanhamento em Relação ao Custo.....	20
5.3 Acompanhamento em Relação ao Escopo.....	22
5.4 Acompanhamento em Relação ao Controle de Contingência.....	23
5.5 Relação com os Recursos Humanos.....	25
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	28
7 PROBLEMAS ENCONTRADOS.....	30
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFÊNCIAS.....	34
ABSTRACT.....	35

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, pode-se definir a sociedade moderna como a sociedade do conhecimento e da competitividade, pois as mudanças exigem que as pessoas e organizações tenham que estar em constante atualização e adaptação para melhoria voltada ao mercado de trabalho.

É neste sentido, que vem se desenvolvendo com certa frequência, o termo Gerência de Projetos, modelo até então desenvolvido e utilizado por empresas do setor privado para melhor controlar e administrar suas informações em busca de melhores resultados. No princípio, somente esses tipos de empresas eram as que procuravam maior qualidade em busca da concorrência e excelência. Por isso, tornaram-se pioneiras dessa nova idéia, conseguindo alcançar bons resultados e benefícios com uso dessa técnica.

Não obstante, com o passar dos anos, presenciamos com elevado grau, certa preocupação por parte do Poder Público, até então, deficiente nos seus serviços e, sobretudo, na qualidade empregada das suas informações. Preocupados por almejam e estarem afastados desta concorrência, pesquisas realizadas apontaram o porquê de não se utilizar a prática da Gerência de Projetos nesta área tão defasada.

Portanto, na pretensão de uma eficiente atuação da máquina pública, há uma demonstração de uma ferramenta sob utilização na Secretaria de Estado da Casa Civil (SECC) que busca auxiliar no tratamento e qualidade das informações, verificando a necessidade de se gerenciar resultados, desvendando como aconteceu todo o processo de desenvolvimento e buscando, após essa etapa, relacionar os principais elementos da Gestão de Projetos e os princípios fundamentais que o Gestor Público deve seguir perante o cidadão; por último, a apresentação da análise dos resultados, fazendo uma análise da sua utilização frente à SECC, descobrindo a experiência da utilização e examinando processos que podem ser melhorados e liberados em novas versões.

Por fim, o foco principal deste trabalho, é mostrar que existe uma solução para minimizar o distanciamento do gestor público diante da imensidão dessa máquina.

2 PRINCÍPIOS DA GESTÃO PÚBLICA

Antes de adentrarmos no Estudo de Caso focando a Secretaria de Estado da Casa Civil – SECC é preciso fazer um breve relato do que a verdadeira Gestão Pública e todas as tentativas que as 03 (três) reformas gerenciais propõem ao cidadão com relação a uma administração pública de qualidade. Em seguida, fazer um relacionamento dos princípios proposto pelas reformas, através do desenvolvimento de uma ferramenta de cunho gerencial para auxílio e monitoramento promovendo a administração e a centralização, de forma eficaz, aos interesses dos gestores públicos.

2.1 Os pilares da Administração Pública

A reforma gerencial pública foi extremamente importante, pois, deixa que o gestor público fique responsável por suas ações. Então, com as mudanças, houve uma preocupação e a uma extrema necessidade do gestor passar a atingir alguns elementos fundamentais válidos para um bom êxito na sua administração. Esses elementos que garantem qualidade da administração pública são extremamente válidos, pois, nos garantem responsabilidade ao serviço público. São cinco (05) os principais princípios básicos que servem de sustentação: transparência, *accountability*, eficiência, foco no resultado e foco no cidadão.

2.1.1 Transparência

Considera-se transparência a democratização do acesso às informações, em contraposição ao sigilo das mesmas (TRISTÃO, 2002).

Uma avaliação pode ser caracterizada, em linhas gerais, como uma atividade dedicada à produção e análise de informações relevantes e pertinentes, a respeito da relação entre os atos públicos, seus resultados e impactos (THOENIG, 2000).

A implementação de uma avaliação eficaz e efetiva depende da qualidade e volume das informações disseminadas. Eis porque é possível afirmar-se que há uma correlação direta entre transparência da administração pública e adoção da avaliação como instrumento de gestão democrática (TRISTÃO, 2002).

2.1.2 Accountability

Accountability representa a obrigação que a organização tem de prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder. A responsabilidade (*accountability*), como se vê, corresponde sempre à obrigação de executar algo, que decorre da autoridade delegada e ela só quita com a prestação de contas dos resultados alcançados e mensurados pela Contabilidade (TINOCO, 2001).

A autoridade é a base fundamental da delegação e a responsabilidade corresponde ao compromisso e obrigação de a pessoa escolhida desempenhá-la eficiente e eficazmente, sobretudo, em função da posição que o indivíduo assume e do poder que detém (FÊU, 2003; TINOCO, 2001).

2.1.3 Eficiência

As tendências favoráveis da gestão pública baseiam-se também na possibilidade de avaliar o desempenho do aparelho de Estado. Quando se cria incentivos a eficiência, devem-se criar também meios de avaliar diferentes alternativas, como por exemplo, saber se um programa vai bem e se existem alternativas melhores. Mas, para obter respostas a estas questões fundamentais, é necessário que se possam aferir resultados e adotar critérios de avaliações para orientar as decisões da política pública (KETTL, 2003).

Os serviços ao consumidor dependem do poder de oferecimento de informações suficientes para que os cidadãos (consumidores) consigam fazer escolhas inteligentes. A avaliação do desempenho é a pedra fundamental de muitas reformas (KETTL, 2003).

A avaliação do desempenho, em prática, depende que os gestores setoriais tomem uma série de exemplos como missão, metas, objetivo, aferição da produção e aferição do resultado (KETTL, 2003).

2.1.4 Foco no resultado

O resultado é o principal fator de avaliação de uma organização, pois, os resultados obtidos permitem posicionar a organização pública na escala que vai do fracasso ao sucesso (AMBONI, 2002).

Estar focado em resultados pressupõe utilizar um conjunto de indicadores que refletem o posicionamento da organização em relação aos seus planos e metas, às expectativas das partes interessadas e aos referenciais comparativos adequados (AMBONI, 2002).

2.1.5 Foco no cidadão

A excelência em gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários de serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido por algumas organizações públicas (GESPÚBLICA, 2007).

As organizações públicas, mesmo aquelas que prestam serviços exclusivos de Estado, devem submeter-se à avaliação de seus usuários, obtendo o conhecimento necessário para gerar produtos e serviços de valor para esses clientes e com isso proporcionar-lhes maior satisfação. A avaliação do desempenho das organizações públicas deve levar em conta o nível de satisfação dos usuários de seus serviços ou destinatários de suas ações (GESPÚBLICA, 2007).

3 O PORQUÊ DESENVOLVER UMA FERRAMENTA

Antes de realizarmos o desenvolvimento de um sistema, decidimos fazer uma avaliação de algumas ferramentas de gerenciamento espalhadas pelo mercado. Ferramentas utilizadas em outros Estados com foco tanto no serviço público quanto no privado.

A avaliação ocorreu em duas (02) ferramentas: O SIGEOR (Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados), ferramenta desenvolvida e homologada pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) que atende aos dois (02) setores (público e privado) e, outra desenvolvida pela equipe de TI do governo do Paraná: Celepar (Companhia de Informática do Paraná), um sistema de controle, acompanhamento e avaliação de resultados administrativos, conhecido pelo nome de e-Car.

Essas ferramentas, colocadas acima, seriam realmente interessantes para serem aplicadas na Secretaria de Estado da Casa Civil (SECC), mas o problema é que eram extensas com relação a sua concepção, acarretando que o Gestor Público, no nosso caso, o Secretário da Casa Civil e, até mesmo, o próprio Governador iriam encontrar um quantitativo elevado de informações desnecessárias.

Com todos esses problemas encontrados e baseando-se em alguns princípios fundamentais, nos deparamos com três (03) fatores que nos ajudaram a tomar uma decisão mais acentuada em implementar um sistema: a primeira delas reflete com a própria definição do Governo, baseados em princípios e diretrizes já definidos no planejamento estratégico; a segunda com relação a customização ou adaptação à realidade de trabalho dentro do nosso Estado, sendo que este ponto implicaria na utilização de ferramentas prontas, em sua grande maioria, seria necessário transformar a visão estratégica praticada pelos usuários e; o terceiro e último fator que seria um forte complicador, estaria relacionado com o tempo de cultura e resposta dos usuários em relação as ferramentas prontas, já que a implementação de uma nova ferramenta juntamente com a presença ajuda dos próprios gestores, proporcionando uma melhor visualização dos seus resultados em função da facilidade da execução do seu trabalho.

3.1 Ambiente encontrado

Ao chegar à SECC, onde também estão localizadas a governadoria e a vice-governadoria, foram percebidas certas cobranças por parte do Secretário-Chefe da Casa Civil e, principalmente, do Governador aos demais Secretários de Estado, a respeito da execução dos programas prioritários do Governo, os quais haviam sido definidos durante o planejamento estratégico, bem como o tempo e o custo que o levaria para ser desenvolvido e entregue a população.

Obviamente, percebeu-se que sem o auxílio de uma ferramenta que aproximasse a visão dos acontecimentos desses processos, seria algo impossível de saber ao certo o que estava acontecendo nessas secretarias. Desta forma, sentiu-se a necessidade da criação de um novo sistema, denominado de Sistema de Gerenciamento para Resultados (SGR), que nasceu com o intuito de poder aproximar os gestores supracitados a poderem acompanhar de perto o que podemos chamar de administração pública para todos.

O Sistema foi desenvolvido com o auxílio de grande parte da experiência da equipe de informática da Casa Civil desde o processo da concepção, até o planejamento, elaboração, validação e conclusão do mesmo.

3.2 Ambiente proposto

3.2.1 Objetivo geral

Desenvolvimento de uma ferramenta de cunho gerencial voltada à execução e monitoramento com o objetivo de auxiliar os gestores públicos no acompanhamento das atividades desempenhadas pelas diversas Secretarias e Órgãos do Estado. Inicialmente sendo implantada na Secretaria de Estado da Casa Civil por existir um setor especializado de acompanhamento chamado de Gabinete de Gestão Governamental. Esse setor tem por finalidade repassar as informações acerca dos prazos e custos dessas atividades ao Secretário-Chefe da Casa Civil bem como ao Governador do Estado.

Pretende-se denominar este sistema de SGR (Sistema de Gestão para Resultados), com o objetivo de auxiliar e acompanhar os programas prioritários que já foram definidos no Planejamento Estratégico. Então, é de extrema relevância saber, além do acompanhamento desses programas/ações, seus indicadores e suas metas, o PPP (progressos, próximos passos e problemas), os documentos, eventos,

fotos, responsáveis relacionados, notícias veiculadas pela mídia, fontes de recursos e execução financeira, programas/ações alocados nos municípios e nos órgãos, diretrizes, áreas, etc.

3.2.2 Objetivo Específico

- Manutenção de programas/ações;
- Manutenção dos Indicadores e metas;
- Manutenção do PPP (progresso, próximos passos e problemas);
- Manutenção das fontes de recursos;
- Alocar fontes de recursos a programas/ações;
- Verificar programas/ações e suas fontes;
- Manutenção dos valores previstos e executados a programas/ações e suas fontes de recursos;
- Manutenção da organização de times (recursos humanos) dos programas/ações;
- Alocar programas/ações em municípios;
- Manutenção dos documentos a programas/ações;
- Manutenção dos clipping's (notícias) dos programas/ações;
- Manutenção das imagens (fotos) dos programas/ações;
- Manutenção dos eventos dos programas/ações;
- Manutenção das Diretrizes;
- Manutenção de Áreas.

3.2.3 Descrição do sistema proposto

Inicialmente, o sistema foi perpetuado somente na Secretaria de Estado da Casa Civil e mais especificamente no Gabinete de Gestão Governamental, onde as informações estão serão manipuladas pelos gestores responsáveis por acompanhar cada um dos respectivos programas do Estado. Estes funcionários especificados irão ter todo o acesso com os objetivos do sistema especificados anteriormente. Além desse módulo administrativo desenvolvido, utilizados pelos gestores de projetos, será criado outro módulo com uma interface mais apresentável

para atender a demanda do Secretario e do Governador, bem como os gestores públicos da administração estadual.

4 RELAÇÃO DO SISTEMA COM OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO PÚBLICA

Como foi relatado no início deste capítulo, é importante que haja um relacionamento entre o SGR e os princípios da Gestão Pública. Portanto, só para lembrar, são cinco (05) esses princípios: transparência, accountability, eficiência, foco no resultado, foco no cidadão.

4.1 Relação com a Transparência

A transparência é um dos principais fatores que podemos tratar, sobretudo, quando o ponto de vista principal é a população. Então, um sistema que contenha esse valor, deverá ser capaz de poder aproximar e mostrar ao cidadão a sua administração pública, saber como andam suas atividades e seus prazos, o gasto público com a realização desses programas e, exibir de fato o que se passa na realização das atribuições do Estado para com o povo.

Desta forma é possível verificar que essa ferramenta torna essa questão de transparência algo bem visível pelo fato de retratar o tempo e o prazo que determinada administração deverá conceder para entregar o prometido à população. É necessário apenas, que o cidadão tenha acesso à internet e que este obtenha, através de determinado órgão competente, uma senha para que consiga acessar e visualizar o sistema e desta forma, acompanhar os resultados.

4.2 Relação com o *Accountability*

Accountability significa à prestação de contas a sociedade através de determinados serviços e resultados obtidos em função da responsabilidade decorrente de uma delegação de poder dada a alguém. Este é um fator considerado importante, pois, a população investe no serviço público através da arrecadação de impostos, sendo nada mais correto do que essa mesma administração repassar a sociedade os gastos e a prestação de contas a respeito de determinados programas de governo cumprindo assim, com a delegação na qual lhe foi imposta.

O sistema contém um módulo, denominado de execução financeira onde é possível, que a população tenha conhecimento a respeito de recursos em que determinadas atividades do Estado estão consumindo, sabendo, por exemplo, o

quanto já foi executado, de onde o dinheiro é oriundo e saber ainda, a previsão futura destes recursos.

4.3 Relação com a Eficiência

Este sistema torna-se eficiente à medida que aproxima o gestor público a frente dos benefícios e malefícios do papel desempenhado pelos órgãos com relação aos programas/ações e tudo que se relaciona com este.

Então, é possível através desse estudo, realizar esse trabalho de aproximação citado já que, essa ferramenta estará sendo alimentada e atualizada constantemente pelos gestores dos projetos responsáveis, facilitando bastante, o acompanhamento das demandas, sobretudo, tornando suave a dificuldade oriunda em manter o contato e relacionamento diário com estes órgãos.

4.4 Relação com o Foco no Resultado

Focar no resultado de um esforço é sempre uma tarefa fundamental para saber se os resultados estão de acordo com as partes interessadas (população). Focar no resultado é tentar atingir ao máximo de sucesso uma determinada tarefa expressa por uma administração pública, pois, se o conjunto dessas atividades não atingirem bons indicadores e metas, estão declinadas ao fracasso.

Como esse princípio é considerado importante, foi mais do que necessário que esse procedimento de resultado estivesse contido no SGR. Portanto, foi desenvolvido um módulo onde este resultado foi bem visível, através da especificação dos indicadores e metas dos programas e ações, onde estas devem atingir êxitos para não enquadrarem num fracasso desrespeitando o valor das partes interessadas.

4.5 Relação com o Foco no Cidadão

Considerado fundamental no processo da relação Estado x Cidadão, pois, o administrador público tem como dever dar uma atenção prioritária ao público, devendo levar em conta a satisfação dos usuários por parte da administração em relação às ações impostas pelo Estado e suas formas de conduzi-las. Este princípio

é na verdade, mais um reforço diante dos outros que foram citados anteriormente, que sempre buscava algo que viabilizasse o bom desempenho da administração para população.

Então, como este princípio se resume com as prerrogativas dos demais citados, o SGR considera-se perfeito para poder mostrar esses programas de governo, como também, uma medida de eficiência, de modo que, agrade e traga a satisfação desse cidadão, ganhando a administração, que é seu dever cumprir com esse papel, e o povo por tê-lo dado toda a chance aos administradores públicos esperando que estes atinjam bons resultados.

5 ESTUDO DE CASO E RELAÇÃO DO SISTEMA COM A GERÊNCIA DE PROJETOS

É uma relação bastante significativa, já que essa ferramenta é uma base da gerência de projetos pelo fato de acompanhar e monitorar os Programas e Ações do Estado. Para melhor entendimento, iremos tratar do gerenciamento em relação ao prazo, ao custo, ao escopo, dos recursos humanos e dos riscos.

5.1 Acompanhamento em Relação ao Prazo

No sistema, esse acompanhamento está bem definido através da presença do farol do prazo, tanto em relação à análise do Programa, de forma macro, quanto à análise da Ação, de forma micro. E o cálculo dessa mudança de farol é feito automaticamente pelo sistema através de uma relação percentual, onde se o percentual esperado até o momento variar de 0% a 5% o indicador será verde, nos informando que está no prazo, se este valor variar entre 6% a 15% o indicador passará a ficar amarelo, nos informando que deveremos tomar cuidado com o prazo limite e, se o valor ultrapassar os 16% esperado temos um problema de atraso e desta forma o farol de prazo ficará vermelho.

Na figura 1 podemos visualizar o farol de prazo dos Programas, em que notamos que alguns Programas possuem problemas em relação ao prazo (amarelo e vermelho). Pegando como base o Programa da Construção e Manutenção das Rodovias Estaduais, percebemos que se encontra vermelho e, ao aproximamos o mouse em cima do farol surge um hint informando que o percentual esperado é de 19% do total de 100% assegurando esta cor. Já o executado, seria o acompanhamento de fato do Programa em relação a sua execução atual podendo, a depender desta execução e ao prazo, variar ou não as cores do farol:

FIGURA 1

Tela de movimentação (listagem) de programas / ações

SSA SISTEMA DE SEGURANÇA DE APLICAÇÕES

Portal Ajuda Consulta Movimentação Relatórios

Movimentação >> Programas / Ações

Descrição: Tipo: Período: a

Órgão Responsável:

Programa / Ação Relacionada:

De 1 a 10 em 32 registro(s) encontrado(s).

Descrição	Data Início	Data Prevista	Data Término	Valor	Tipo	Prazo Conclusão	Ações
Agricultura Familiar	01/10/2007	31/12/2010	31/12/2010	0.00	Programa		
Agricultura Irrigada	01/10/2007	31/12/2010	31/12/2010	0.00	Programa		
Assistência Cidades	01/10/2007	31/12/2010	31/12/2010	0.00	Programa		
Construção e Manutenção das Rodovias Estaduais	05/01/2007	30/12/2010	30/12/2010	697.870.650,87	Programa		
Construção e Recuperação de infra-estrutura para o Saneamento Ambiental	02/01/2007	31/12/2010	31/12/2010	0.00	Programa		
Desenvolvimento da Política Estadual de Transportes	01/10/2007	31/12/2010	31/12/2010	0.00	Programa		
Educação Ambiental	01/10/2007	31/12/2010	31/12/2010	0.00	Programa		
Educação Jovens e Adultos	01/01/2007	31/12/2010	31/12/2010	0.00	Programa		
Fortalecimento das Cadeias Produtivas Agropecuárias	01/10/2007	31/12/2010	31/12/2010	0.00	Programa		
Gestão e Proteção Ambiental e dos Recursos Hídricos	01/10/2007	31/12/2010	31/12/2010	0.00	Programa		

USUÁRIO: RAFAEL RIBEIRO DEDA (SECC - CEDT/SECC) SISTEMA: SGR - Gabinete de Gestão

Internet 100%

Fonte: Sistema de Gestão para Resultados (SGR)

Na figura 2, temos uma visão micro das ações de determinado Programa em análise, diferentemente da anterior (figura 1) que possuía uma visão macro, seguindo de maneira análoga a explicação anterior com relação aos prazos e as cores dos faróis e tomando como base as ações do Programa da Construção e Manutenção das Rodovias Estaduais:

FIGURA 2

Tela de movimentação (listagem) de programas / ações relacionadas

Descrição	Data Início	Data Prevista Término	Data Término Real	Valor	Tipo	Preço Concluído	Ações
Construção de Novas Rodovias	05/01/2007	30/12/2010	30/12/2010	515.964.874,52	Ação		Executado: 0% até o momento. Esperado: 19% do total.
Manutenção da Malha Rodoviária	05/01/2007	30/12/2010	30/12/2010	181.705.778,35	Ação		Executado: 0% até o momento. Esperado: 19% do total.

Fonte: Sistema de Gestão para Resultados (SGR)

5.2 Acompanhamento em relação ao Custo

Esse acompanhamento está bem representado através de dois (02) módulos: Programas/Ações e Fontes de Recursos. Nesse último, ainda temos mais dois (02) outros módulos internos: Pagamentos Previstos das Fontes de Recursos aos Programas ou Ações e Pagamentos Executados das Fontes de Recursos aos Programas ou Ações.

Na Figura 3, temos um programa bem orçado, ou seja, com o seu custo aproximado. Esta análise serve tanto para os programas quanto para as ações de um programa:

FIGURA 3

Tela de movimentação (listagem) de programas / ações quanto ao custo

Descrição	Data Início	Data Prevista Término	Data Término Real	Valor	Tipo	Prazo Conclusão	Ações
Agricultura Familiar	01/10/2007	31/12/2010	31/12/2010	0.00	Programa		
Agricultura Irrigada	01/10/2007	31/12/2010	31/12/2010	0.00	Programa		
Assistência Cidadã	01/10/2007	31/12/2010	31/12/2010	0.00	Programa		
Construção e Manutenção das Rodovias Estaduais	05/01/2007	30/12/2010	30/12/2010	697.879.932,67	Programa		
Construção e Recuperação de Infra-estrutura para o Saneamento Ambiental	02/01/2007	31/12/2010	31/12/2010	0.00	Programa		
Desenvolvimento da Política Estadual de Transportes	01/10/2007	31/12/2010	31/12/2010	0.00	Programa		
Educação Ambiental	01/10/2007	31/12/2010	31/12/2010	0.00	Programa		
Educando Jovens e Adultos	01/01/2007	31/12/2010	31/12/2010	0.00	Programa		
Fortalecimento das Cadeias Produtivas Agropecuárias	01/10/2007	31/12/2010	31/12/2010	0.00	Programa		
Gestão e Proteção Ambiental e dos Recursos Hídricos	01/10/2007	31/12/2010	31/12/2010	0.00	Programa		

Fonte: Sistema de Gestão para Resultados (SGR)

Já na figura 4, temos uma relação entre o programa ou ação com suas fontes de recursos, apresentando quanto cada fonte estaria dispondo a cada programa ou ação. Lembrando que um programa pode receber recursos de mais de uma fonte de recurso e a mesma fonte de recurso poderá destinar recursos a mais de um programa ou ação. Esta mesma análise, também poderá ser feita em relação ao destino de recursos a uma ação pertencente a um programa ou ação. Nota-se que nesta figura, existe ao lado do valor que a fonte de recurso dispõe ao programa ou ação o pagamento planejado, que seria a execução financeira prevista de como aquela fonte de recurso repassaria o dinheiro ao programa ou ação e, pagamento executado, que seria a execução financeira executada de quando aquele recurso foi pago, de fato, àquele programa ou ação:

FIGURA 4

Tela de movimentação (listagem) de programas / ações e suas fontes de recursos

SSA SISTEMA DE SEGURANÇA DE AÇÕES

Portal | Ajuda | Consulta | Movimentação | Relatórios

Movimentação >> Programas e fontes de Recursos

Níveis de Acesso: << Selecionar >> : Construção e Manutenção das Rodovias Estaduais >>

Programa / Ação Relacionada: Selecionar o programa / ação relacionada

Fonte de Recursos: Todas

Pesquisar

Inserir

De 1 a 2 em 2 registro(s) encontrado(s).

Programas / Ações	Fonte de Recursos	Valor	Planejado	Executado	Ações
Construção e Manutenção das Rodovias Estaduais	Ordinário não vinculado	528.981.850,87	1	1	1
Construção e Manutenção das Rodovias Estaduais	Convênios	168.689.000,00	1	1	1

Inserir

USUÁRIO: RAFAEL RIBEIRO DEDA (SECC - CDDT/SECC)

SISTEMAS: SGR - Gabinete de Gestão

Internet 100%

Fonte: Sistema de Gestão para Resultados (SGR)

5.3 Acompanhamento em relação ao Escopo

Quando nos referimos ao escopo, temos que procurar identificar se a informação contida não está mudando o foco ao qual se propõe. Com relação à ferramenta, determinado programa é cadastrado e as suas ações definidas devem ser parte e estarem focadas em relação ao programa que o detém, procurando sempre não distanciar o seu objetivo final.

Uma das principais preocupações quando nos referimos ao gerenciamento de projetos é a qualidade das informações postas, pois por mais belo que seja determinada ferramenta, esta não consegue realizar "mágica". Assim, é necessário que o gestor concentre um nível bastante elevado quanto a este requisito.

Na figura 5, podemos identificar a relação direta da qualidade da informação, como o nome do programa e de suas ações, mostrando que as características dessas informações cadastradas estão dentro do escopo, lembrando que a manutenção da qualidade da informação é de responsabilidade total do gestor desse programa ou ação:

FIGURA 5

Tela de movimentação (listagem) de programas / ações em relação à qualidade das informações

SSA SISTEMA DE SEGURANÇA DE APLICAÇÕES

SECRETARIA DE ESTADO DA CRIAÇÃO **SERGIPE**

Portal > Ajuda < Consulta > Movimentação < Relatórios <

Movimentação >> Programas / Ações

Descrição: Tipo: Todos Período: a

Órgão Responsável: Todos

Níveis de Acesso: << Seleção >> : Construção e Manutenção das Rodovias Estaduais >>

Programa / Ação Relacionada: Seleção o programa / ação relacionada

Pesquisar

Inserir

De 1 a 2 em 2 registro(s) encontrado(s).

Descrição	Data Início	Data Prevista Término	Data Término Real	Valor	Tipo	Prazo Conclusão	Ações
Construção de Novas Rodovias	05/01/2007	30/12/2010	30/12/2010	515.964.874,52	Ação		
Manutenção da Malha Rodoviária	05/01/2007	30/12/2010	30/12/2010	181.705.776,35	Ação		

Inserir

USUÁRIO: RAFAEL RIBEIRO DE SA (SECC - CDTV/SECC)

SISTEMA: SGR - Gabinete de Gestão

Internet 100%

Fonte: Sistema de Gestão para Resultados (SGR)

5.4 Acompanhamento em relação ao controle de contingência

Uma das medidas que devem ser tomadas em gerenciar projetos é com relação à forma de conter os riscos e a evolução por parte das tarefas que estão sendo executadas. Essa visão de controle de contingência se torna o maior vilão do gerente, visto que, a depender dos problemas caracterizados, acarretam nos fracassos dos projetos. São variadas as causas de problemas como: a falta de recursos humanos e financeiros, tempo devido a mudança do escopo do trabalho; enfim, diversos fatores podem influenciar na consequência de um risco.

Em se tratando do SGR, devemos nos preocupar em manter sempre atualizados o andamento das evoluções dos programas ou das ações, bem como, a informação dos desafios encontrados (fator muito significativo para que o gestor público observe e tome medidas necessárias).

Assim, para atender tais requisitos, existem dois (02) módulos do sistema capaz de nos dar essa informação com clareza: Risco e PPP (progresso, próximos passos e problemas).

O Risco seria o próprio módulo de programas/ações onde existe um campo chamado de risco do programa ou ação, onde podemos colocar algum comentário que signifique um mini problema. Quando colocado um risco, se o farol de prazo imediatamente ficará amarelo.

Abaixo, temos uma figura na alteração do cadastro de um programa ou ação, onde o referido campo de risco poderá ser preenchido explicitando a situação e a mudança automática do farol para amarelo.

FIGURA 6

Tela de movimentação (alteração) de programas / ações

SSA SISTEMA DE SEGURANÇA DE APLICAÇÕES

SECRETARIA DE ESTADO DA CASA CIVIL SERGIPE

Portal Ajuda Consulta Movimentação Permissão Relatórios

Movimentação > Programas / Ações > Alterar

Os campos marcados com * são obrigatórios.

* Tipo:
☐ Ação ☒ Programa
Programa / Ação Relacionada

Adicionar

Descrição	Data Início	Data Prevista Término	Data Término Real	Tipo	Ação
* Principio: Iniciado pela Receita		* Custo (R\$): 897.670.650,87			
* Diretriz: Selecionar a Diretriz		* Percentual de Conclusão (%): 0			
* Descrição: Construção e Manutenção das Rodovias Estaduais		* Situação: Em Andamento			
Pessoa Responsável: OSVALDO ALVES DO NASCIMENTO FILHO		* Data Início: 05/01/2007			
* Órgão Responsável: Secretaria de Estado da Infra-Estrutura - SEINFRA		* Data Prevista de Término: 30/12/2010			
Trecho: TODO TERRITÓRIO SERGIPANO		* Data de Término Real: 30/12/2010			
Objetivo: Planejar, construir e manter a rede viária estadual		Risco:			

Alterar Voltar

USUÁRIO: RAFAEL RIBEIRO DÉDA (SECC - CDTV/SECC) SISTEMA: SGR - Gabinete de Gestão

Done Internet 100%

Fonte: Sistema de Gestão para Resultados (SGR)

Já o PPP foi criado justamente para controle e evolução desses programas e ações. Onde o progresso seria como estaria a evolução daquele programa ou ação, o próximo passo seria uma visão num futuro mais promissor de como viria o gerenciamento daquela informação com o tempo. Esses dois (02) termos representam os avanços. O outro termo, denominado de desafios, teríamos

os problemas relacionados àquele programa ou ação, sabendo-se que o farol de prazo passará a ficar avermelhado de forma automática. Outro elemento importante e que deve ser preenchido junto com o problema é a proposta de solução para o problema. Mais adiante, com o passar do gerenciamento e quando esse problema for solucionado, o farol voltará a tomar seu status de configuração original.

Na figura 7, temos uma apresentação de alguns PPP's de um programa ou ação, onde são exibidos os progressos (evolução) e se houver em alguma das informações acerca de problema, é exibido a data de início e fim do mesmo.

FIGURA 7

Tela de movimentação (listagem) de PPPs dos programas / ações

The screenshot displays the SSA (Sistema de Segurança de Aplicações) interface. At the top, there's a navigation bar with links like Portal, Ajuda, Consulta, Movimentação, Permissão, and Relatórios. Below this, a search bar is present with a 'Pesquisar' button. The main area shows a list of PPPs (Programas / Ações) with columns for Início, Fim, Status, and Ações. The list contains several entries, each with a detailed description of the program or action on the left and a set of icons (representing different actions or statuses) on the right. The interface also includes a footer with user information (USUÁRIO: RAFAEL RIBEIRO DEDA) and system information (SISTEMAS: SGR - Gabinete de Gestão).

Início	Fim	Status	Programa / Ação	Ações
14/09/2007			Gerenciamento Matricial de Despesa	[Icon] [Icon] [Icon]
14/09/2007			Gerenciamento Matricial de Receita	[Icon] [Icon] [Icon]
14/09/2007			Modernização da Administração Pública Estadual	[Icon] [Icon] [Icon]
03/09/2007			Modernização da Administração Pública Estadual	[Icon] [Icon] [Icon]
10/03/2007			Gerenciamento Matricial de Despesa	[Icon] [Icon] [Icon]
10/03/2007			Gerenciamento Matricial de Receita	[Icon] [Icon] [Icon]
30/07/2007			Gerenciamento Matricial de Despesa	[Icon] [Icon] [Icon]
30/07/2007			Gerenciamento Matricial de Receita	[Icon] [Icon] [Icon]
20/07/2007			Gerenciamento Matricial de Despesa	[Icon] [Icon] [Icon]
20/07/2007			Gerenciamento Matricial de Receita	[Icon] [Icon] [Icon]

Fonte: Sistema de Gestão para Resultados (SGR)

5.5 Relação com os Recursos Humanos

O gerenciamento de recursos humanos no escopo do gerenciamento de projetos seria todas aquelas pessoas que estariam envolvidas direta ou indiretamente em relação àquele projeto em andamento. Essas pessoas são denominadas de *stakeholders* e pode ser considerado todo aquele grupo que

participa ativamente ora como financiador ora como trabalhador que estaria à frente da sua execução.

É de fundamental importância que o gerente garanta que as pessoas que iriam estar à frente de alguma atividade, sejam capazes de adquirir um bom resultado de intelecto e de eficácia, para que se tente sempre garantir uma eficiência significativa, buscando, sucessivamente, atingir o agrado de todas as partes interessadas.

Em busca desse importante requisito, essa ferramenta possui um módulo denominado organização de times, onde atende todo esse requisito definido anteriormente. Então, através desse sistema, um gestor poderá efetuar o cadastramento e movimentação de todas as partes interessadas a um programa de forma macro ou a uma ação de maneira micro.

Na figura 8, temos a representação de toda abordagem do gerenciamento de recursos humanos, sendo que é importante que o gestor perceba que poderá cadastrar os stakeholders tanto para os programas, caracterizando o que seria de responsável principal, como para as ações, representando os responsáveis por execução das mesmas.

FIGURA 8

Tela de movimentação (listagem) de PPPs dos programas / ações relacionadas

The screenshot displays the 'Movimentação' screen within the SSA (Sistema de Segurança de Aplicações) web application. The interface includes a header with the SSA logo and 'SERGIPE' logo, a navigation menu, and a main content area with search filters and a table of results.

Header: SSA - SISTEMA DE SEGURANÇA DE APLICAÇÕES, SERGIPE - SECRETARIA DE ESTADO DA CASA CIVIL

Navigation Menu: Portal, Ajuda, Consulta, Movimentação, Permissão, Relatórios

Search Filters:

- Nome: [Input Field]
- Orgão: Todos
- Nível de Acesso: << Seleção >> : Construção e Manutenção das Rodovias Estaduais >>
- Programa / Ação Relacionada: [Selecionar o programa / ação relacionada]

Table of Results:

Nome	Frente de Trabalho	Programa / Ação	Orgão	Ações
Oswaldo Nascimento	Infra-estrutura	Construção e Manutenção das Rodovias Estaduais	Secretaria de Estado da Infra-Estrutura	1

Footer: USUÁRIO: RAFAEL RIBEIRO DEDA (SECC - CEDT/SECC), SISTEMAS: SGR - Gabinete de Gestão, Internet, 100%

Fonte: Sistema de Gestão para Resultados (SGR)

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Como foi proposto neste artigo, o Sistema de Gestão para Resultados (SGR) foi desenvolvido para ser executado na própria Secretaria de Estado da Casa Civil (SECC) onde o setor que teria a responsabilidade de executar o sistema seria o Gabinete de Gestão Governamental.

O Gabinete de Gestão é composto por cinco (05) profissionais dotado de experiências em Gerência de Projetos, os quais ficaram sob a responsabilidade de acompanhar os quarenta (40) programas prioritários dos diversos órgãos estaduais, através de visitas e coletas de informações pertinentes a execução desses programas, bem como seus prazos e metas. As informações mais relevantes seriam, entre outros: os prazos e a execução de cada programa, bem como de cada ação; os indicadores e metas previstas e executadas; os PPP's (progressos, próximos passos e problemas); as fontes de recursos que estão destinando verba, bem como, sua execução financeira.

Após a coleta de todas essas informações, cada gestor realiza todo o processo de mineração e qualificação das informações a serem impregnadas no SGR e este de forma organizada já disponibiliza automaticamente estas informações. Possibilitando, assim, um melhor acompanhamento e monitoramento dos respectivos programas e ações.

É sempre importante, por se tratar de uma ferramenta de gestão, que cada gestor se preocupe sempre em tratar as informações de forma ostensiva e com boa qualidade, já que, posteriormente, poderá ser visualizada e acompanhada por um Gestor Público (Secretario da pasta daquele programa, bem como pelo Governador do Estado), necessitando de informações precisas e coerentes.

No momento em que cada gestor do Gabinete de Gestão iniciou movimentação dos elementos do Sistema, surgiram algumas dúvidas consideradas normais por ser uma ferramenta nova e ainda em fase de testes. No entanto, com o uso freqüente, além de pequenos ajustes, o SGR tornou-se uma ferramenta amigável, de boa usabilidade e, principalmente, customizável a realidade do nosso Estado, de acordo com a definição dos programas no Planejamento Estratégico.

Algo que facilitou enormemente a realização da movimentação dos programas e ações foi o fator segurança. Já que, ficou definido que os gestores iriam possuir permissão de manutenção apenas nos programas e ações onde os

mesmos são responsáveis pelo acompanhamento. Mais tarde, se for o caso, com a implementação desse módulo se torna até viável a implantação desse sistema dentro das próprias secretarias junto as respectivas Assessorias de Planejamentos (ASPLAN's).

7 PROBLEMAS ENCONTRADOS

Um dos fatores que devem ser relatados é sobre os problemas encontrados na execução das atividades por parte do SGR. Como exemplo, temos a questão da fase de homologação do próprio sistema junto ao usuário-cliente, onde o mesmo teve dificuldades iniciais na aprendizagem. No entanto, o principal problema encontrado está sendo o quantitativo de informações de forma errôneas e sem sentido, por parte dos gestores, no tocante a gestão para resultados.

Ressaltando toda essa dificuldade, um gestor destina a determinado órgão e chegando lá, o mesmo não possui informações a respeito dos programas e das ações ou ainda quando as tem é de forma errada e insuficiente, ficando difícil o gerenciamento e o monitoramento e para complicar, o secretário da Casa Civil, juntamente com o Governador do Estado, cobrando por estas informações. É um problema tão sério que o Gabinete de Gestão já está pensando em implantar o sistema nas pontas (secretarias) para facilitar o tramite das informações já que o SGR é baseado em tecnologia web. Esse pensamento é recente e está em análise por parte do Secretário da Casa Civil e do Secretário Adjunto.

Levando essa idéia adiante, é necessário que se faça treinamentos com os gestores de cada secretaria para que os mesmos se atualizem em boas práticas de gerência de projetos e, que façam as atualizações necessárias de forma diária e com qualidade da informação. A primeira característica citada é interessante, pois, o gestor público poderá visualizar quando alguma informação no sistema foi alterada ou não, o sistema exibirá quem quando foi e quem foi que fez a última atualização, e a segunda característica citada é pelo fato do acesso do ator principal, o Governador, que deseja qualidade nas informações já citado anteriormente.

2.9 Problemas e melhorias encontrados no processo de desenvolvimento

O processo de desenvolvimento foi realizado com bastante esforço pelo fato, de se almejar algo que conseguisse realizar de maneira ágil o acompanhamento dos programas e ações do Estado de Sergipe. Entretanto, foram encontrados alguns problemas, sobretudo, na estrutura de desenvolvimento como, por exemplo: falta de espaço no ambiente de trabalho, escassez de equipe de desenvolvedores (cada um com seu perfil bem definido) e, principalmente, falta de tempo, já que as cobranças não paravam de chegar.

No início do desenvolvimento, houve grandes dificuldades por parte de se atingir uma especificação bem precisa e específica. Para tanto, foram feitos estudos em cima da definição do planejamento estratégico, além de algumas pesquisas a respeito de outros sistemas, já prontos, visando melhorias de escopo em si.

Passando por essa etapa, ocorreram dificuldades também junto ao usuário pelo fato do mesmo não ter certeza em suas definições e solicitações dos determinados recursos do sistema, exigindo, assim, muita flexibilidade por parte dos desenvolvedores.

Tendo o sistema pronto, desde a sua especificação até a sua homologação (no que se refere à parte denominada de administrativa – entrada dos dados), foi solicitado que se desenvolvesse, em paralelo, outra visão da ferramenta com uma apresentação mais amigável e atraente, na busca de atrair a vista do secretário da Casa Civil e do Governador.

Essa nova visão, de certa forma, foi muito complexa pelo fato de exigir muito esforço de design, além da aprendizagem de uma nova linguagem - Flash (da Macromedia) – até então desconhecida por parte de alguns desenvolvedores. Para tanto, foi realizado um esforço incondicional por parte da equipe responsável pelo sistema, além da contribuição de um design experiente da Agência de Tecnologia da Informação (AGETIS).

Com todos esses problemas mencionados, apesar de estarem todos resolvidos, é importante ressaltar que todo sistema passa por manutenções e melhorias, tanto em termos de aparência como em usabilidade aos usuários, impossibilitando que o projeto seja dado como concretizado.

Contudo, esse é o começo para que se consiga aproximar o secretário da Casa Civil e o Governador a respeito dos programas prioritários do Estado, sabendo-se que os elementos definidos, inicialmente, em seu escopo estão sendo suficiente para o sistema SGR.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à enorme preocupação em relação ao planejamento, estamos diante de um problema que vem crescendo significativamente a ponto de alguns setores, como é o caso do privado, visar corrigir todas as incoerências a práticas do gerenciamento de projetos. Pois, diante do fator crescente das organizações como a competitividade, o crescimento, a complexidade dos negócios, enfim, planejar e gerenciar tornou fatores primordiais nos dias atuais.

Buscando basear-se, de certa forma, ao mundo privado, o setor público utiliza-se como exemplo e como aprendizagem, o que estas empresas vêm conseguindo alcançar com êxito nesses últimos anos. Com certeza, não é uma simples tarefa fazer com que todo esse aprendizado aconteça da noite para o dia, tornando-se exemplar.

As transformações gerenciais acarretam em um importante conclave que seria a apresentação dos princípios vislumbrados através do novo modelo gerencial: eficiência, transparência, *accountability*, foco no resultado e foco no cidadão. São estes cinco (05) princípios onde um gestor público deve buscar representar de forma coerente e disciplinada a sociedade, centro de todo esse processo.

Portanto, para realizar tal tarefa, o gestor deve estar ciente de todo o planejamento, visualizando e acompanhando, estando ciente do que está acontecendo na máquina pública, principalmente nos problemas, corrigindo-o de maneira ágil e rápida. É necessário que o mesmo, tenha uma noção do gerenciamento de projetos e que possua uma equipe no seu poder capaz de lhe garantir o controle do acompanhamento de forma eficaz e eficiente.

Concluindo, este projeto tenta aproximar o gestor público da sua máquina estatal, informando as suas qualidades e seus desafios, através do gerenciamento de projetos. Além de apresentar o Sistema de Gestão para Resultados (SGR), desenvolvido pela Secretaria de Estado da Casa Civil (SECC), que se tornou uma excelente ferramenta de gerenciamento, através das suas funcionalidades, disponibilidade (por ser um modelo web para poder ser utilizável em qualquer lugar do planeta), atuação e, sobretudo, pela relação direta com os princípios da gestão pública e dos fundamentos de gerência de projetos. Sendo que, através da implantação e realização de estudo de caso nesta secretaria, nota-se relevantes avanços, sobretudo, pelo uso do Secretário da SECC e do Governador do Estado

em relação ao conhecimento dos projetos desenvolvidos nas secretarias e, inerentes a providências, quando necessário.

A esperança é de que todo este esforço praticado e com a elaboração desta ferramenta, venha a se popularizar, pois, o vitorioso nessa jogada é o cidadão, que através de um Estado planejado e gerenciado se torne relevante, no ponto de vista de cliente fundamental a sua existência. Outra expectativa é que no futuro, implantasse esse modelo de trabalho em outros Estados Brasileiros, contribuindo para a melhoria da modernização, ganhando nas prestações e na qualidade de seus serviços, motivando assim, o cliente que tanto espera por esse ensejo.

REFERÊNCIAS

TRISTÃO, Gilberto. **Transparência na Administração Pública**, VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043714.pdf>>. Acesso em: 20 de outubro de 2007.

THOENIG, Jean-Claude. **A Avaliação como Conhecimento Utilizável para Reformas de Gestão Pública**. Brasília/Distrito Federal/Brasil, Revista do Serviço Público, Ano 51, n° 2, abril-junho, 2000.

FÊU, Carlos Henrique. **Controle Interno na Administração Pública: um eficaz instrumento de accountability, 2003**. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=4370>>. Acesso em: 20 de outubro de 2007.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanço Social: Uma Abordagem da Transparência e da Responsabilidade Pública das Organizações**. São Paulo/SP/Brasil, Editora Atlas, 2001.

KETTL, Donald F. **A revolução global: reforma da administração do setor público**. In: Pereira, L. C. B. e Spink P. 5 ed. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

AMBONI, Narcisa de Fátima. **Princípios da Qualidade da Administração Pública**, 2002. Disponível em: <<http://aplicativos.planejamento.gov.br/pq-menu.nsf/0/4ac01e292513e2c6832569a50063cb41?OpenDocument>>. Acesso em: 14 de outubro de 2007.

GESPÚBLICA. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**, 2007. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/menu_principal/folder.2007-04-04.1517049614/instrumentos/500.pdf>. Acesso em: 14 de outubro de 2007.

FALBO, Ricardo de Almeida. **A Experiência na Definição de um Processo Padrão Baseado no Processo Unificado**. Disponível em: <<http://www.inf.ufes.br/~falbo/download/pub/Simpros2000.pdf>>. Acesso em: 15 de outubro de 2007.

ABSTRACT

This work search to accomplish a case study in the Secretary of State of the Civil House with the development and the use of a managerial tool, close to the managers of the section of the Nucleus of Management of Projects, where the main intention of that system is to approximate the public manager (Governor and Secretary), through the relationships of the fundamental beginnings of the reform of the public administration and, of the monitoring work executed by the managers of projects in relation to the activities carried out by the several Organs of the State.

KeyWords: Management Tool. Reform of Public Administration. Public Manager. Project Manager