



Dados do trabalho:

Código de identificação: 792

A) TÍTULO DA IDEIA/PROJETO

Título:

GESTÃO DE INTERFACES: A EVOLUÇÃO DO CONTROLE PARA O APOIO À EXECUÇÃO

B) Tema:

Gestão Estratégica

C) Categoria a que concorre:

-Categoria: CATEGORIA SERVIDOR - Experiências e iniciativas de sucesso realizadas sem auxílio técnico/financeiro.

D) RESUMO DA IDEIA/PROJETO

Resumo:

Atualmente, as referências mais utilizadas para gerenciamento de projetos são o PMBOK e o PRINCE2, inclusive no âmbito da Administração Pública mineira. Com base no framework dessas metodologias, moldado por uma visão para o exterior do empreendimento, foi concebido um método projetizado para gerenciamento das questões relativas aos temas que não fazem parte do empreendimento, mas ainda assim têm impacto considerável nos resultados alcançados. Dessa forma, foi pactuado que caberia ao escritório de projetos responsável pelo desenvolvimento e aplicação do método cercar tudo o que possa impactar no desempenho dos empreendimentos de infraestrutura executados pelo DEOP-MG, de forma que este possa direcionar todos os seus esforços nas suas entregas. Esse método foi denominado Gestão de Interfaces, sendo a Superintendência de Infraestrutura Governamental (SIG), inserida na SETOP-MG, a responsável por seu desenvolvimento e operação. O projeto de implantação possui 6 abordagens: o plano do gerenciamento por exceções; a sistematização da identificação e comunicação eficiente com todos os stakeholders; a organização das informações referentes às interfaces do projeto; a gestão de riscos referentes às interfaces; e um sistema de avaliação da metodologia Gestão de Interfaces utilizando indicadores e métricas específicas.



O principal resultado que se espera da aplicação da metodologia é a mitigação dos impactos de fatores externos sobre o andamento das obras executadas pelo DEOP-MG. Essa idéia foi alinhada entre a SETOP e o DEOP-MG no início de 2013, e desde então a SIG tem planejado, aplicado e desenvolvido o método, para garantir que o DEOP-MG tenha o seu caminho livre para cuidar da sua entrega principal, que é recepcionar a solicitação do cliente, licitar e contratar o projeto, avaliá-lo, orçá-lo, licitar e contratar a construtora, acompanhar e fiscalizar toda a execução da obra, prestando informações sobre o cumprimento do cronograma de cada intervenção.

E) ESCOPO DA IDEIA/PROJETO

1) Caracterização da situação anterior:

Em 2011, foi criada a Superintendência de Infraestrutura Governamental (SIG), na Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas do Estado de Minas Gerais (SETOP-MG), com objetivo de se estruturar como um escritório de gerenciamento de empreendimentos do Departamento de Obras Públicas do Estado de Minas Gerais (DEOP-MG), tendo como missão desenvolver e aplicar, de forma centralizada, coordenada e integrada, soluções em gerenciamento de obras públicas, zelando pela transparência das informações e satisfação dos seus clientes.

Para cumprir com a sua missão, a SIG desenvolveu metodologias baseadas em boas práticas de gestão de projetos, sendo uma delas o chamado “Gerenciamento Intensivo”, aplicado a um grupo de empreendimentos, considerados prioritários a partir de alguns critérios básicos, quais sejam: alto valor do investimento, complexidade, imprescindibilidade ao cumprimento da estratégia do Governo.

O Gerenciamento Intensivo é composto de etapas de iniciação, planejamento, monitoramento e encerramento, que acompanham os processos de concepção e execução de obras. Para cada empreendimento inscrito no método, elabora-se um Termo de Abertura com a presença do alto escalão do DEOP-MG, da SETOP-MG, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), e do cliente que solicita a obra. Em seguida, faz-se um planejamento detalhado, em 4 ondas de planejamento, com a presença de representantes de todos os signatários do Termo de Abertura, gerando o chamado Plano de Gerenciamento do Empreendimento. As ondas de planejamento são intercaladas com o chamado Monitoramento Intensivo, que cumpre a função de controlar os processos que integram a concepção e a execução dos empreendimentos.

Após a aplicação do método em 10 empreendimentos, foi feita uma avaliação interna do valor agregado por esse trabalho ao resultado final das entregas, e concluiu-se que a metodologia trazia ganhos marginais, ou seja, trazia mais desgastes durante a sua aplicação do que de fato melhorias nos resultados das obras. Dessa forma, o alinhamento do entendimento (entre SIG e DEOP-MG) deixou clara a necessidade de revisão da forma de atuação do escritório de projetos.

No início de 2013, a SIG alterou as diretrizes que norteavam seu trabalho, migrando do controle dos processos inerentes à execução das obras para a identificação e catalisação de soluções dos entraves advindos de questões adjacentes à execução das obras. Essa nova iniciativa, conhecido como Gestão de Interfaces, consiste no mapeamento, acompanhamento, e articulação dos atores e temas que permeiam cada empreendimento (seja este localizado dentro ou fora da esfera pública), visando mitigar problemas que possam impactar negativamente nos empreendimentos executados pelo DEOP-MG.

2) Descrição do trabalho:

Segundo o PMBOK (2006):



“Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.”

Assim, é possível definir o gerenciamento de projetos como:

“a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos” (PMBOK, 2006).

Além disso, ainda segundo o PMBOK (2006), o gerenciamento de projetos inclui:

- A identificação dos requisitos do projeto;
- A adaptação às incertezas e imprevistos que possam colocá-lo em risco;
- E a solução de eventuais conflitos entre as dimensões do projeto (escopo, tempo, custos, qualidade, riscos, entre outros).

Atualmente, os principais modelos de gerenciamento de projetos são o PMBOK (desenvolvido pelo PMI) e o PRINCE2 (desenvolvido pelo Office of Government Commerce – OGC, órgão do governo inglês). O primeiro consiste num padrão de boas práticas, ou seja, aponta o que deve ser realizado para um bom gerenciamento de projetos, enquanto o segundo busca apontar como realizar isso, ou seja, trata-se de um método propriamente dito. Dessa forma, apesar de abordarem uma mesma temática, mesmo que sob diferentes perspectivas, as abordagens são complementares (RIBEIRO, 2011).

Uma exemplificação da sua complementaridade consiste no fato de terem sido utilizadas simultaneamente como base para o desenvolvimento da metodologia Gestão de Interfaces.

O Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, ou PMBOK, é um padrão contendo boas práticas em gerenciamento de projetos e é considerado pelo Project Management Institute (PMI) como uma referência básica de gerenciamento de projetos. O guia traz apenas os processos de gerenciamento de projetos, embora os processos orientados a produtos sejam de suma importância para a criação do produto, em si, sendo o primeiro definido como processos genéricos, que auxiliam a obtenção de um fluxo eficaz ao longo da existência do projeto, e o segundo como os processos que a organização concebeu para a criação do produto o qual se pretende entregar com o projeto, sendo bastante específicos para cada projeto e contexto.

Segundo este, é possível realizar o gerenciamento de projetos através da aplicação e integração de 47 processos agrupados logicamente abrangendo 5 grupos de processos (PMBOK, 2006):

- Grupo de processos de iniciação;
- Grupo de processos de planejamento;
- Grupo de processos de execução;
- Grupo de processos de monitoramento e controle;
- Grupo de processos de encerramento.

Além disso, os processos ainda podem ser agrupados em nove áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos, que são:

- Gerenciamento da integração do projeto;
- Gerenciamento do escopo do projeto;
- Gerenciamento do tempo do projeto;
- Gerenciamento dos custos do projeto;
- Gerenciamento da qualidade do projeto;
- Gerenciamento dos recursos humanos do projeto;
- Gerenciamento das comunicações do projeto;
- Gerenciamento dos riscos do projeto;
- Gerenciamento das aquisições do projeto;

Segundo Murray (2009), o PRINCE2 é um método genérico de gerenciamento de projetos desenvolvido pelo OGC



que pode ser utilizado para projetos de diferentes escalas, tipos, organizações, geografias e culturas. Desta forma, essa metodologia consiste em uma abordagem estruturada que aponta como o gerente deve gerenciar um projeto a partir de princípios, temas e processos.

Os princípios são orientações obrigatórias e boas práticas que determinam se o projeto está sendo realmente gerenciado segundo a metodologia. Já os temas são os aspectos de gerenciamento que permeiam toda a vida do projeto repetidamente e descrevem os parâmetros do projeto.

Por fim, a metodologia PRINCE2 prevê um conjunto de atividades necessárias para dirigir, gerir e entregar um projeto:

- Starting up a Project – cobre a etapa de pré-projeto necessária para convencer a alta gestão dos motivos em razão dos quais o projeto é necessário;
- Directing a Project – são tomadas as decisões sobre o andamento do projeto e sobre prováveis exceções ocorridas ao longo do ciclo de vida;
- Initiating a Project – elaboração dos planos que formarão a linha de base do projeto e que farão parte do termo de abertura do projeto;
- Managing Stage Boundaries – ao término de cada etapa visa: garantir que todos os produtos planejados para o estágio foram completados conforme definido; prover as informações necessárias para avaliar se o projeto continua viável; preparar o planejamento da próxima fase; listar as lições aprendidas; e tratar os desvios no planejamento;
- Controlling a Stage – atividades de controle e monitoramento dos estágios do projeto;
- Managing Product Delivery – focado em garantir que os produtos planejados serão criados e entregues;
- Closing a Project – fechamento controlado do projeto, podendo ser conduzido ao término do projeto, quando este já desenvolveu e entregou todos os produtos propostos ou se, por algum motivo, tornou-se inviável.

Segundo Angelo (2008), um projeto PRINCE2 também possui as seguintes características:

- Controle e organização do início ao fim;
- Revisão de progressos baseada no planejamento inicial;
- Pontos de decisão flexíveis;
- Gerenciamento dos desvios do plano;
- Grande envolvimento de gerentes e stakeholders;

Por fim, vale a pena destacar uma abordagem da metodologia, que é referida no guia original como ‘Tailoring to fit’, e que consiste em adaptar a metodologia PRINCE2 ao contexto em que o projeto se insere. Com isso, será extremamente raro um gerenciamento que impacte nos resultados do projeto, ou que se repita, especialmente quanto aos processos utilizados (RIBEIRO, 2011).

Ao observar a estrutura do Estado, percebe-se uma clara distinção entre instâncias de monitoramento e controle, e instâncias executoras. Apesar de se beneficiar com a especialidade funcional, observa-se certo descompasso desse modelo. Sendo assim, o objetivo deste projeto consiste em conceber um modelo que gerencia ao mesmo tempo em que provê soluções práticas à área executora (finalística).

A metodologia descrita neste trabalho foi concebida especificamente tendo em mente a realidade da execução de empreendimentos de infraestrutura pelo DEOP-MG e seu escritório de gerenciamento de empreendimentos, a SIG. A partir de diversas lições aprendidas (que culminaram no realinhamento estratégico da SIG em 2013), foi constatado que a maior parte dos grandes problemas que impactavam fortemente na execução dos empreendimentos diziam respeito a questões externas, e não a processos internos, como anteriormente se especulava.

Desta forma, com o realinhamento estratégico entre a SIG e o DEOP-MG, foi pactuado que caberia ao escritório de projetos cercar tudo o que poderia impactar no desempenho dos empreendimentos de infraestrutura executados pelo DEOP-MG, de forma que este focaria inteiramente na execução do projeto em si. Esta abordagem foi denominada Gestão de Interfaces e pode ser subdividida em 6 vertentes que serão melhor explicadas à frente: o plano do gerenciamento por exceções; a sistematização da identificação e comunicação eficiente com todos os stakeholders; a organização das informações referentes às interfaces do projeto; a gestão de riscos referentes às interfaces; e, um



sistema de avaliação da metodologia Gestão de Interfaces utilizando indicadores e métricas específicas. Como se trata de um tema ainda bastante inovador e pouco explorado, a estratégia metodológica utilizada foi o Lean Startup. Esta é aplicável a projetos inovadores com grande grau de risco e estabelece que, como em alguns casos (e este é um deles) diagnósticos complexos não suprem a parcela de incerteza do sucesso do projeto, estabelecem-se premissas, denominadas saltos de fé, que são sucessivamente testados em projetos piloto (prototipagem). Como estes testes em protótipos são constantes, há uma evolução e amadurecimento mais rápidos do modelo, como se faz necessário para acompanhar as nuances deste caso específico.

2.1) Rede de Governo:

Rede de Infraestrutura

3) Objetivos propostos e resultados visados:

Melhoria de processos internos, benefícios sociais, benefícios ambientais

Após quase 2 anos de implantação do gerenciamento de projetos em empreendimentos estratégicos, constatou-se que grande parte dos problemas que impactavam o cronograma das obras consistia em problemas além-obra, como stakeholders não planejados, como, por exemplo, pendência de aprovação em uma instituição de fomento governamental, ou ao executivo federal. Dessa forma, o objetivo desta metodologia consiste mudança de foco do gerenciamento: por um lado, reduzir o grau de detalhamento do gerenciamento focado na perspectiva do empreendimento, uma vez que foi diagnosticado que sua atuação alcançava uma baixa performance focando apenas nas relações e metas entre DEOP-MG, empresa projetista e construtora; enquanto por outro lado, focar o gerenciamento nas áreas temáticas externas ao empreendimento que possuem impacto direto nas metas do mesmo, como, por exemplo, os licenciamentos necessários, os aspectos financeiros, eventuais desapropriações, interferências com concessionárias de água, energia e saneamento, e etc.

Em resumo, pactuou-se que caberia à SIG cercar tudo o que possa impactar no desempenho dos empreendimentos de infraestrutura executados pelo DEOP-MG, de forma que este possa focar inteiramente em entregar um empreendimento a preço justo, prazo razoável e qualidade desejada.

4) Resultados esperados:

Até o momento, o escritório conta com 3 gestores de interfaces alocados em 9 empreendimentos de alta complexidade, somando 943 milhões de reais em investimentos de infraestrutura. São empreendimentos cujo escopo perpassa por obras de prevenção de calamidades, saneamento, construção de unidades habitacionais, dentre outros. A metodologia de Gestão de Interfaces está sendo aplicada há cerca de 6 meses, sem a conclusão de nenhum desses empreendimentos, os quais possuem duração estimada de 3 a 5 anos. Apesar de não haver ainda registros formais de resultados em empreendimentos concluídos para subsidiar uma avaliação mais consistente, os resultados parciais são extremamente positivos, como se vê no caso dos empreendimentos PAC Drenagem e PAC Prevenção. Em ambos os empreendimentos, as datas estipuladas pelo Ministério das Cidades para o cumprimento de marcos necessários à efetividade do financiamento, como cadastramento de propostas, apresentação de documentação técnica para a CAIXA, manifestação sobre material apresentado, dentre tantos outros, foram cumpridos ou adiantados, o que é



incomum no contexto de uma obra pública do porte e com multiplicidade de partes interessadas, como no caso dos empreendimentos supramencionados (ver detalhes destes empreendimentos em anexo).

Segundo entrevistas abertas e não estruturadas com a alta gestão do DEOP-MG, o Gestão de Interfaces mostrou-se consideravelmente mais eficiente que o Gerenciamento Intensivo, uma vez que a incidência de fatores externos possui enorme impacto, devido não só ao vulto dos empreendimentos, como também ao fato de serem empreendimentos de natureza pública, o que implica uma diversidade maior de stakeholders.

5) Público-alvo do projeto:

O projeto será implantado no âmbito do Sistema de Transportes e Obras Públicas do Estado de Minas Gerais, englobando uma metodologia desenvolvida para contribuir a gerar melhores resultados de empreendimentos de infraestrutura considerados prioritários pelo governo executados pelo DEOP-MG. Sendo assim, o público alvo do projeto são os gestores do DEOP-MG e da SETOP-MG envolvidos nestes projetos em toda sua extensão, desde as gerências operacionais à alta gestão; assim como a alta gestão destas organizações, que recebe da SIG informações e apoio na identificação e catalisação de soluções acerca dos imprevistos nos empreendimentos. Além disso, outros stakeholders relacionados aos respectivos projetos também fazem parte do público alvo, uma vez que o modelo visa identificar e minimizar (ou mitigar) a influência negativa de partes interessadas nos resultados do projeto.

5.1) Municípios/regiões beneficiados:

Municípios

Cidade:

-Todas as Cidades

6) Ações e etapas da implementação:

6.1) Ações e Atividades em desenvolvimento:

Para desenvolver o conceito do Gerenciamento de Interfaces, primeiramente foi necessário um estudo acerca das metodologias de gestão de projetos mais robustas atualmente: o PMBOK e o PRINCE2. O resultado disso consiste em um modelo de gestão de projetos que se volta para o exterior da obra, a ser implantado em 6 módulos:

1. Implantação do plano do gerenciamento por exceções;
 2. Sistematização da comunicação entre stakeholders;
 3. Organização das informações referentes às interfaces do projeto;
 4. Sistematização da identificação dos stakeholders que poderiam impactar no projeto;
 5. Implantação de gestão de riscos das interfaces;
 6. Implantação de sistema de avaliação para a metodologia Gestão de Interfaces utilizando indicadores e métricas;
- O gerenciamento por exceções consiste no esforço do escritório de mapear, planejar e minimizar os impactos dos imprevistos no resultado final do projeto, especialmente aquilo que é externo ao empreendimento. Para isso, são elaborados planos de ação, como modelo anexo, junto aos principais atores, que são acompanhados pela SIG e



distribuídos entre todos os stakeholders, visando garantir o nivelamento das informações do projeto e aumentar a sinergia entre as partes interessadas. A escolha deste módulo para ser o primeiro, apesar de dificultar um pouco a organização das informações num primeiro momento, é compensada pelo apoio recebido pela alta gestão ao gerenciamento, uma vez que este produz resultados mais imediatos que os demais módulos, a ponto de serem percebidos logo no início pela alta gestão.

Para que todos os envolvidos com o projeto estejam devidamente engajados para alcançar os objetivos propostos pelo projeto, é necessário comunicar todas as partes envolvidas, sejam elas executoras de ações, ou simplesmente atores externos interessados no empreendimento. Desta forma, o segundo módulo (comunicação entre os stakeholders) consiste em sistematizar a forma mais efetiva de comunicação de todos os atores do projeto, seja por meio de reuniões, relatórios eletrônicos ou físicos. Vale ressaltar que a escolha da forma de comunicação pode variar para cada projeto, uma vez que a escolha dependerá diretamente dos stakeholders que o gerente de projetos pretende manter informados. No caso específico dos empreendimentos de infraestrutura, para que estes sejam executados, uma série de precauções como licenciamentos diversos, convênios com outros órgãos e/ou contratos precisam ser devidamente organizados e acompanhados pelo escritório para que o empreendimento não seja parado pelo vencimento de nenhum destes documentos. Esse esforço se configura no quarto módulo do projeto, que consiste na organização das informações referentes às interfaces do projeto, de forma a eliminar riscos provenientes dos próprios requisitos estabelecidos pela própria Administração.

Durante as fases iniciais do projeto, cabe ao escritório a identificação dos stakeholders, avaliando seu envolvimento e impacto no sucesso do projeto. Estes podem ser tanto servidores da SETOP-MG ou DEOP-MG, como também de outros órgãos da esfera estadual (como, por exemplo, uma aprovação de uma licença ambiental na Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável), ou em outras esferas (municipal e federal, como por exemplo: aprovações junto ao Ministério das Cidades). Estes stakeholders ainda podem ser a própria empresa contratada para executar o empreendimento ou uma família em processo de desapropriação que discorda do acordo oferecido pela equipe de desapropriação. Dessa forma, a partir da identificação desses stakeholders é possível planejar o projeto de forma mais eficiente, além de ser possível realizar o gerenciamento das expectativas das partes interessadas ponderando seu respectivo grau de influência no projeto, e propiciando a identificação dos riscos relativos às partes interessadas.

Uma vez implantados os módulos: gerenciamento por exceções, organização das informações referentes às interfaces do projeto e identificação dos stakeholders, é possível concatenar todas estas informações e dados e construir o gerenciamento de riscos referentes às interfaces dos empreendimentos. Como a filosofia do modelo Gestão de Interfaces consiste em uma visão holística para o exterior do empreendimento, este módulo tem como objetivo mitigar a priori os impactos negativos que aspectos externos possam impactar no projeto. Ao ser implantado, este será realizado nos momentos iniciais do projeto e terá como insumo as lições aprendidas decorrentes do gerenciamento por exceções e brainstorming com os stakeholders do projeto. O principal objetivo deste módulo é servir de insumo para um planejamento com um mínimo de imprevistos.

Por fim, o último módulo referente à Gestão de Interfaces consiste na implantação de um sistema de avaliação do método, utilizando indicadores e métricas para permitir ao escritório avaliar a performance do modelo, de forma a mensurar claramente os resultados alcançados. Para tal, serão traçados indicadores de tempo, custo, qualidade, de output (entrega), de complexidade e de risco, à medida que os demais módulos sejam construídos.

Após cerca de 6 meses de implantação do primeiro módulo em caráter piloto, o projeto alcançou a aprovação da alta gestão, e os próximos módulos já estão em fase de desenvolvimento. Deste piloto, participaram 3 gerentes de projetos alocados em 9 empreendimentos de alta complexidade, os quais envolvem a gestão de recursos na ordem de 943 milhões de reais, e ainda encontram-se em execução.

6.2) Prazo para implementação do projeto:



De 6 meses a 2 anos

6.3) Unidade(s) Administrativa(s) Executora(s):

A Superintendência de Infraestrutura Governamental (SIG) é a unidade responsável pela execução da metodologia Gestão de Interfaces.

6.4) Parcerias do projeto:

Com parceria

Descrição:

É parceiro da SIG neste projeto, principalmente, o DEOP-MG, com quem foi feito um profundo alinhamento sobre as reais necessidades do órgão que poderiam ser preenchidas pela SIG.

7) Recursos utilizados

7.1) Recursos humanos

Interno:

7.2) Recursos Financeiros

Interno: Para este projeto, não serão necessários recursos financeiros.

7.3) Recursos materiais

Interno: Para este projeto, não foi utilizado nenhum recurso material, uma vez que o escopo deste projeto consiste em uma inovação na metodologia de gerenciamento de empreendimentos de infraestrutura.

7.4) Recursos tecnológicos

Interno: Para desenvolver este projeto, são necessários apenas os recursos tecnológicos tanto no âmbito metodológico, quanto de infraestrutura de TI já disponíveis. Isto, pois, em relação às metodologias de projetos de que este projeto fez uso (PMBOK e PRINCE2), não será necessário nenhum curso, uma vez que estas já foram assimiladas pela equipe ao se buscar e explorar conhecimentos fora da organização. Além disso, todas as ferramentas de TI utilizadas (software e



hardware) já são disponíveis na Cidade Administrativa, o MS Office (especialmente o Excel) e que já são de domínio da equipe de projeto.

7.5) Valor total estimado para implementação do projeto

Valor:

0,00

8) Mecanismos de avaliação do projeto proposto:

9) Obstáculos identificados na implementação do projeto:

Há obstáculos

9.1) Soluções a serem adotadas para a superação dos principais obstáculos identificados:

O grande desafio observado pela SIG na implementação da metodologia Gestão de Interfaces consiste em lidar com multiplicidade de stakeholders envolvidos nos empreendimentos, o que torna a gama de interfaces a serem levantadas e acompanhadas muito maior.

Um empreendimento atualmente inserido na metodologia terá que ter levantadas as seguintes interfaces: operação de crédito vinculada, agências reguladoras, regularização ambiental, concessionárias para o fornecimento de água e luz, regularização do terreno ou da edificação, acesso viário, desapropriações e reassentamentos, orçamento e execução financeira, transporte e instalação de equipamentos, operação e funcionamento, manutenção. A especificidade de interfaces e a multiplicidade de assuntos que devem ser tratados de forma a garantir que esses fatores não interfiram no bom andamento da concepção e execução dos empreendimentos exige dedicação absoluta dos ativos alocados nessa função, além de uma estratégia de comunicação capaz de alcançar os mais diversos atores.

A título de exemplo, está em anexo documento contendo um controle de interfaces utilizado na gestão de interfaces do PAC Drenagem e do PAC Encostas. São pacotes de interfaces que devem ser desdobradas para acompanhamento: orçamento e fontes, controle de licitação, documentos, cronograma Ministério das Cidades, a matriz de controle de ações, estimativa de contrapartida, interfaces municipais, Banco do Brasil, QCI, Retorno dos Municípios. Esses dois empreendimentos ainda estão em fase inicial de concepção, e já possuem um extenso controle de interfaces. A partir do momento que os empreendimentos entrarem em fase de obra, a multiplicidade de stakeholders aumenta muito, o que demonstra que existem diversos processos externos à obra que impactam no seu resultado e que o DEOP-MG não consegue acompanhar devidamente. A existência de uma unidade prestando apoio no acompanhamento de tudo aquilo que é adjacente à obra, e nela impacta, permite ao DEOP-MG dirimir todos os seus esforços para a execução do empreendimento.



Vislumbram-se algumas soluções para o desafio da multiplicidade de stakeholders e para o desafio da ampla comunicação entre diversos atores. Uma delas é a migração da ferramenta Excel, atualmente utilizada para o levantamento, desdobramento de ações, e acompanhamento de tudo aquilo que interfere na obra, para o Access, notório por suas vantagens no tratamento de bancos de dados mais extensos, mais complexos e mais confiáveis. A SIG possui ferramentas eficientes de comunicação, mas que atendem a outras necessidades de transmissão da informação da equipe, como o Sistema de Relatórios da SETOP (SRS), que traz uma grande gama de informações sobre os empreendimentos do SISTOP. Estuda-se a possibilidade de utilizá-las para realizar uma comunicação ostensiva para a metodologia Gestão de Interfaces. Essa solução depende do desenvolvimento camadas de acessos às informações contidas no SRS, e já se encontra em fase de levantamento de requisitos.

10) Rodapé:

11) Referencias Bibliográficas:

Evolução da estrutura de gerenciamento de projetos do Governo de Minas, disponível em:

<<http://planejamento.mg.gov.br/component/phocadownload/category/106-artigos?download=1126>>, acessado às 16:02 do dia 22/06/2013.

<<http://www.geraes.mg.gov.br/>>, acessado às 16:02 do dia 22/06/2013.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSIS, J. P.; BRAVIM, V. PMO: implantando o escritório de projetos. Vitória, ES: COMPET PM – Treinamento e Consultoria: 2008.

ANGELO, Adalcir da Silva. Entendendo o PRINCE2. 2008. Disponível em:

<<http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=264>>, acessado em 22/06/2013.

HOFFMANN, Valmir Emil; FILHO, José Ademar Procopiak; ROSSETTO; Carlos Ricardo. As estratégias de influência dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú – SC. Disponível em: <seer.ufrgs.br/ambienteconstruido/article/download/5643/4307>, acessado em 22/06/2013.

FREEMAN, R. E. A stakeholder theory of the modern corporation. In: BEAUCHAMP, T., BOWIE, N. (Ed.), Ethical theory and business. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., GONÇALVES, S. A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, S., HARDY, C. e NORD, W. (Org.) Handbook de estudos organizacionais. vol.1. São Paulo: Atlas, 1999

SOUZA, A. F.; ALMEIDA, R. J. Planejamento e controle financeiro na perspectiva da teoria dos stakeholders. Revista de Administração. São Paulo, v.38, n.2, p.144-152, abr./maio/jun. 2003.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE, Managing Successful Projects with Prince2. 2009.

Entrevista com alta gestão da Secretaria de Estado de Transportes e Obras de Minas Gerais, realizados no primeiro semestre de 2013.

Entrevista com alta gestão do Departamento de Obras Públicas do Estado de Minas Gerais, realizados no primeiro semestre de 2013.

TRENTIM, Mario H. Os 47 processos do guia PMBOK 5ª edição. Mundo PM. Disponível em:

<<http://blog.mundopm.com.br/2013/03/14/47-processos-do-pmbok-5/>>, acessado em 23/06/2013.

RIBEIRO, Robérton Luís Oliveira. Gerenciando Projetos Com PRINCE2. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.



Governo do Estado de Minas Gerais

Amy J. Hillman and Gerald D. Keim. Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What/s the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 2 (Feb., 2001), pp. 125-139. John Wiley & Sons. Disponível em: <<http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.shareholdervaluesocialissues.pdf>>, acessado em 23/06/2013.

FREEMAN, R. Edward and McVea, John, A Stakeholder Approach to Strategic Management (2001). Darden Business School Working Paper No. 01-02. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=263511>> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>>, acessado em 23/06/2013.

RIES, Eric. *A Startup Enxuta - Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação*. Editora: LEYA BRASIL. 2012.