

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANITA VILLANI
DANIEL PALÁCIO ALVES
DOMINGOS SÁVIO DE LIMA
ELKE COELHO VICENTE

Gestão de pessoas

Integração e motivação em contexto de pressão por resultados: o caso UEPP

São Paulo

2013

ANITA VILLANI
DANIEL PALÁCIO ALVES
DOMINGOS SÁVIO DE LIMA
ELKE COELHO VICENTE

Gestão de pessoas

Integração e motivação em contexto de pressão por resultados: o caso UEPP

Trabalho apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Campo de conhecimento: Administração Pública

Orientador: Prof. Alexandre Abdal

São Paulo

2013

Villani, Anita.

Gestão de pessoas - Integração e motivação em contexto de pressão por resultados: o caso UEPP / Anita Villani, Daniel Palácio Alves, Domingos Sávio de Lima, Elke Coelho Vicente. - 2013.

113 f.

Orientador: Alexandre Abdal

Dissertação (MPGPP) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Administração pública - São Paulo (Estado). 2. Administração de pessoal. 3. Motivação. 4. Avaliação de cargos. I. Abdal, Alexandre. II. Alves, Daniel Palácio. III. Lima, Domingos Sávio de. IV. Vicente, Elke Coelho. V. Dissertação (MPGPP) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. VI. Título.

CDU 658.3(816.1)

ANITA VILLANI
DANIEL PALÁCIO ALVES
DOMINGOS SÁVIO DE LIMA
ELKE COELHO VICENTE

Gestão de pessoas

Integração e motivação em contexto de pressão por resultados: o caso UEPP

Trabalho apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Campo de conhecimento: Administração Pública

Aprovado em: 30/08/2013

Banca Examinadora:

Prof. Alexandre Abdal (orientador)
Instituição: FGV-EAESP

Profa. Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco
Instituição: FGV-EAESP

Prof. Carlos Antonio Luque
Instituição: FEA/USP

Dra. Cibele Franzese
Unidade de Entrega de Projetos Prioritários da
Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento
Regional do Estado de São Paulo

São Paulo

2013

AGRADECIMENTOS

Juntamente com nossos agradecimentos, desejamos pedir desculpas a todos os que perseverantemente aturaram nossos aborrecimentos durante a elaboração do presente trabalho, e não deixaram, em momento algum, de acreditar que ele seria concluído.

Assim, nossos agradecimentos e nossas desculpas ao nosso orientador Professor Alexandre, que pacientemente nos recebeu e nos guiou, sempre dispondo a nos ouvir e a nos questionar. Pelos seus valiosos comentários, muito obrigado!

A nossa tutora Mirza, pelo apoio e compreensão.

Ao nosso interlocutor Rodrigo Gouvêa, pela atenção e disponibilidade em nos atender, passando informações e percepções pessoais, sem os quais este trabalho não seria possível.

À equipe da Unidade de Entrega de Projetos Prioritários – UEPP, por todas as tardes em que invadimos seu espaço, atrapalhando seu já sobrecarregado dia-a-dia, com entrevistas e infinitos questionamentos.

Ao professor Peter Spink, que nos auxiliou com comentários e indicações de bibliografia.

À professora Regina Pacheco, cujas disciplinas nos permitiram conhecer e aprofundar as questões da gestão pública.

A todos os professores do MPGPP, com os quais aprendemos muito durante os anos de curso.

Aos colegas do curso MPGPP, pelos momentos de trocas e companheirismo – especialmente ao colega Vagner, pelo valioso contato na embaixada britânica no Brasil.

Aos nossos familiares, amigos e funcionários, pois sempre estiveram conosco, confiando em nós e nos dando força para seguir em frente e chegar até aqui.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo a proposição de medidas relativas à Gestão de Pessoas para potencializar o trabalho da Unidade de Entrega dos Projetos Prioritários - UEPP, do Governo do Estado de São Paulo. Tem como foco a melhor alocação, integração e motivação de sua equipe atual. Para tanto, foi realizado o mapeamento do fluxo de trabalho da Unidade, além da análise do perfil de cada cargo, das competências necessárias para a realização das atividades e da estrutura ideal da Unidade, por meio de entrevistas e do acompanhamento da rotina de trabalho da equipe. A partir das informações coletadas, foram identificados os problemas mais relevantes e propostas medidas para melhoria do desempenho da Unidade. Tais medidas podem ser agregadas em seis grandes grupos: 1) Consolidação da Unidade no Governo de São Paulo; 2) Estrutura da Unidade; 3) Processos; 4) Sistemas; 5) Pessoas, e 6) Motivação.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão de Pessoas. Motivação. Análise de Cargos.

ABSTRACT

This study aims to propose measures on people management to enhance UEPP's (Priority Projects Delivery Unit) work, created by São Paulo State's Government. Its focus is improvement in allocation, integration and motivation of the Unit's current team. Therefore, through interviews and monitoring the work team's routine, we completed the Unit's processes mapping and analysed each position's profile, the skills needed to perform the activities, as well as the ideal Unit's structure. From the information collected, we identified the most relevant problems and proposed measures to improve the Unit's performance, which can be aggregated into six groups: 1) Unit's consolidation in São Paulo State's Government; 2) Unit's Structure; 3) Processes; 4) Systems; 5) People and 6) Motivation.

Keywords: Public Administration. People Management. Motivation. Positions Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organograma da DPE.....	22
Figura 2. Atribuições das cinco áreas da UEPP.....	26
Figura 3. Organograma da UEPP em abril de 2013.....	26
Figura 4. Organograma da UEPP em maio de 2013 – depois da reestruturação.....	31
Figura 5. Projeto UEPP.....	33
Figura 6. Mandala UEPP.....	33
Figura 7. Ficha do relatório UEPP.....	34
Figura 8. Evolução gráfica do projeto.....	34
Figura 9. Níveis da UEPP.....	36
Figura 10. Macro fluxo de processo UEPP.....	38
Figura 11. Programa 3708 do PPA 2012-2013.....	60
Figura 12. Exemplo de organograma funcional.....	63
Figura 13. Exemplo de organograma matricial.....	64
Figura 14. Desenho da sala da UEPP em abril de 2013.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribuição da equipe UEPP por gênero.....	52
Gráfico 2. Distribuição da equipe UEPP por faixa etária.....	52
Gráfico 3. Distribuição da equipe UEPP por nível de formação.....	52
Gráfico 4. Distribuição da equipe UEPP por curso de formação.....	52
Gráfico 5. Distribuição da equipe UEPP por vínculo.....	53
Gráfico 6. Distribuição da equipe UEPP por tempo no governo.....	53

LISTA DE FOTOS

Foto 1. Capa do Relatório Executivo de Governo – Entregas dos Projetos Prioritários...	30
Foto 2. Exemplos de Relatórios Executivos de Governo, com seus destinatários.....	30
Foto 3. Sala da UEPP.....	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Comparação entre equipe prevista e equipe real da UEPP, em abril de 2013..	27
Tabela 2. Origem dos membros da UEPP e suas remunerações.....	28
Tabela 3. Fluxo de processos UEPP.....	37
Tabela 4. Análise das entrevistas dos membros da UEPP.....	57
Tabela 5. Lista de projetos da área mobilidade.....	58
Tabela 6. Sistemas disponíveis na SPDR.....	66
Tabela 7. Motivação e desmotivação, segundo os membros da equipe.....	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COAG – Cadastro de Obras e Ações do Governo

CPA – Coordenadoria de Planejamento e Avaliação

DAEE – Departamento de Águas e Energia Elétrica

DPE – Diretoria de Projetos Estratégicos

EPE - Escritório de Prioridades Estratégicas (Estado de Minas Gerais)

EPP – Especialista em Políticas Públicas

GERAES - Gestão Estratégica dos Recursos e Ações (Estado de Minas Gerais)

NCGERAES - Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e Desempenho Institucional
(Estado de Minas Gerais)

PAC - Programa de Aceleração do Crescimento

PMDU - Prime Minister's Delivery Unit

PPA – Plano Plurianual do Estado de São Paulo

SGE - Subsecretaria de Gestão Estratégica

SIGA – Sistema de Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos Prioritários

SIGPPA – Sistema de Informações Gerenciais do PPA

SIMPA – Sistema de Monitoramento de Programas e Ações

SPDR – Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional do Estado de São Paulo

SSCOM – Subsecretaria de Comunicação da Casa Civil do Governo do Estado de São Paulo

UEPP – Unidade de Entregas de Projetos Prioritários

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. O problema.....	15
1.2. Objetivo.....	15
1.3. Metodologia.....	16
1.4. Estrutura.....	17
2. TRAJETÓRIA DA UEPP.....	18
2.1. Inspiração: PMDU.....	18
2.2. Histórico e razões para criação da UEPP.....	19
2.3. Proposta de Decreto de criação da UEPP.....	23
3. FLUXO DE PROCESSOS E INTERFACES DA UNIDADE.....	31
3.1. Propósitos da UEPP.....	31
3.2. Estruturação do processo.....	35
3.3. Fluxo do processo.....	36
4. DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES – <i>JOB DESCRIPTION</i>.....	39
5. ANÁLISE DO PERFIL DOS OCUPANTES DOS CARGOS ATUAIS.	51
6. ANÁLISE DA UEPP – DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO.....	54
6.1. Duplicidade de atribuições entre Unidades.....	54
6.2. Falta de alinhamento em relação às atribuições da UEPP.....	55
6.3. Os projetos monitorados pela UEPP, seus indicadores e acompanhamento do PPA.....	57
6.4. Estrutura.....	61
6.5. Sistemas.....	65
6.6. Pessoas.....	66
7. EXPERIÊNCIAS EXITOSAS: MINAS GERAIS E PMDU.....	72
8. RECOMENDAÇÕES.....	77
8.1. Considerações iniciais.....	77
8.2. Propostas de ações.....	78
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93
ANEXOS.....	96
a. Lista de participantes do grupo.....	96
b. Termo de referência.....	97
c. Tabela com 150 projetos monitorados pela UEPP.....	100
d. Lista de pessoas entrevistadas.....	104
e. Pesquisa de perfil realizada.....	106

1. INTRODUÇÃO

1.1. O problema

A Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional do Estado de São Paulo criou, no início de 2013, uma unidade específica para acompanhar o desenvolvimento dos principais projetos do governo, denominada Unidade de Entregas de Projetos Prioritários (UEPP).

São dois os principais objetivos da UEPP, na descrição de seu líder, Rodrigo Gouvêa, em entrevista: facilitar com que os projetos prioritários do Governo do Estado de São Paulo aconteçam (sejam implementados) e prover informações para que a população paulista saiba que eles acontecem (dando-lhes transparência e visibilidade).

Para tanto, a UEPP foi inicialmente pensada com uma equipe de 30 pessoas, entre diretores, gestores, analistas de projetos e funcionários de apoio, a serem distribuídos em suas cinco áreas – operacional, tático, estratégico, comunicação e gestão.

Quando da sua implantação, porém, a equipe foi reduzida a 20 membros, o que gerou sobrecarga de trabalho, fazendo necessária uma análise das atividades e atribuições de cada área, com nova distribuição entre os profissionais.

1.2. Objetivo

O presente trabalho tem por objetivo propor alternativas para que a equipe da UEPP consiga, a curto prazo e com seu quadro menor do que o inicialmente previsto, dividir adequadamente as tarefas, de modo a não gerar sobrecarga de seus membros, mantendo-os motivados, integrados e focados no resultado esperado para a Unidade. Propor, ainda, a reestruturação da Unidade e da sua forma de trabalho, a médio e longo prazo. E, por fim, repensar suas atribuições e pretensões, analisando o sentido de sua existência dentro da estrutura do governo paulista.

1.3. Metodologia

Para ser possível a realização deste estudo, adotamos algumas estratégias baseadas na metodologia científica apresentada por YIN (2001).

O trabalho foi dividido em quatro etapas: a) Contextualização; b) Coleta de dados mediante trabalho de campo; c) Diagnóstico; d) Recomendações com a proposição de medidas específicas para a Unidade.

A primeira etapa diz respeito a todo o processo de levantamento de informações sobre a UEPP, tais como sua situação atual, os motivos que levaram a sua criação, suas inspirações, seus objetivos e seu papel no governo paulista. Segundo YIN, “As fontes de evidência discutidas aqui são a documentação, os registros em arquivo, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos.” (2001, p. 107). Nesta etapa utilizamos as seguintes fontes de pesquisa:

- Documentos: livros, apresentações e documentação oficial e não oficial (resoluções, leis ordinárias e decretos) do Governo do Estado de São Paulo, entre outros.
- Registros em arquivo: planilhas, fichas de acompanhamento de projetos prioritários, tabelas, pesquisas internas com a equipe de funcionários e materiais da UEPP.

A segunda etapa do trabalho corresponde à coleta de dados mediante um trabalho de campo, cujo objetivo principal foi o levantamento de informações que serviram de base para a realização das etapas de Diagnóstico e de Recomendações com a proposição de melhorias específicas para a Unidade. Segundo YIN (2001), existem três princípios para a coleta de dados, a saber: 1) Utilizar várias fontes de evidências; 2) Criar um banco de dados para o estudo de caso; 3) Manter o encadeamento de evidências. Ainda de acordo com o mesmo autor, esses três princípios são importantes para se maximizar o benefício da utilização das fontes de evidências elencadas anteriormente (utilizadas na primeira etapa do trabalho). Nesta etapa, foram utilizados como instrumentos a realização de entrevistas com a equipe da UEPP e também com membros importantes do governo paulista, além de ser realizado o acompanhamento da rotina de trabalho dos funcionários da Unidade e o mapeamento do seu fluxo de processos. Todas as informações coletadas foram armazenadas em um banco de dados para a utilização nas etapas ulteriores.

Na terceira etapa, a de Diagnóstico, tivemos como objetivo apresentar os principais problemas da UEPP identificados pela realização das etapas anteriores (Contextualização e Coleta de dados mediante o trabalho de campo). Foram analisados o perfil atual da equipe de funcionários, as formas de contratação, as competências de cada cargo dentro da Unidade, a importância do acompanhamento dos projetos prioritários e seus indicadores. A partir dessas análises realizamos um diagnóstico com as principais fragilidades da Unidade para, finalmente, propormos as recomendações que se deram na última etapa deste trabalho.

Na quarta e última etapa, ou seja, a de Recomendações com a proposição de medidas específicas para a Unidade. Buscamos propor sugestões aos problemas enfrentados sendo divididas em curto, médio e longo prazo, em cada um dos seguintes aspectos: a) Consolidação da Unidade no Governo de São Paulo; b) Estrutura da Unidade; c) Processos; d) Sistemas; e) Pessoas; f) Motivação.

1.4. Estrutura do trabalho

O presente trabalho é dividido em sete partes.

Na primeira, faremos uma breve descrição da *Prime Minister's Delivery Unit* – PMDU, Unidade do governo britânico que serviu de inspiração para a criação da UEPP no governo paulista, e das razões que levaram o governo paulista a sua implementação – mencionando, ainda, a proposta de decreto de criação da Unidade, que, vale antecipar, não existe legalmente, mas apenas na prática, e a sua estrutura quando do início dos trabalhos do grupo.

Em seguida, serão observados os fluxos de processos e interfaces da Unidade, ocasião em que descreveremos como se dá o trabalho da equipe da UEPP. A descrição das funções de cada um dos membros vem depois, com o estudo dos seus perfis.

O próximo passo será o diagnóstico da situação da UEPP, a partir da análise de sua posição atual. Encerrada essa fase, será feito um breve estudo sobre o caso de Minas Gerais e as lições deixadas pela PMDU, ambos exemplos a serem seguidos.

Após, faremos nossas recomendações para melhor o funcionamento da Unidade, a curto, médio e longo prazo. Encerraremos com nossas considerações finais.

2. TRAJETÓRIA DA UEPP

2.1. Inspiração: PMDU.

A Unidade de Entregas de Projetos Prioritários foi estruturada no começo de 2013, dentro da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional do Estado de São Paulo.

Surgiu após a visita de Tony Blair¹ a São Paulo, ocasião em que o secretário de Planejamento, Julio Francisco Semeghini Neto, interessou-se² pela Unidade de Entrega criada por ele, no início de seu segundo mandato como primeiro-ministro do Reino Unido, em 2001, denominada *Prime Minister's Delivery Unit* – PMDU.

A ideia central³ que norteava a PMDU era a garantia de melhorias na qualidade e na eficiência dos serviços públicos no Reino Unido.

Durante sua existência, no período de 2001 a 2010 (momento em que foi substituída pelo *Implementation Group*, como será mencionado no capítulo 7, adiante), configurou parte fundamental na relação de apoio e de desafios entre o governo e seus departamentos. E fazia isso de três formas: primeiro, por meio da coleta de dados sobre o desempenho dos departamentos setoriais, a fim de identificar problemas quando ainda em seu estágio inicial. Segundo, trabalhando com os departamentos para destacar potenciais intervenções para melhorar o desempenho e, por fim, elaborando sugestões para desbloquear os problemas de implementação.

Mais especificamente, a PMDU trabalhava para:

- a) acelerar a implementação das prioridades do Conselho de Ministros;
- b) avaliar e informar, internamente, sobre o desempenho do governo em melhorar os resultados do serviço público;

¹ Tony Blair é um político britânico, e ocupou o cargo de primeiro-ministro do Reino Unido no período de 1997 a 2007. Em agosto de 2012, visitou São Paulo, ocasião em que a imprensa noticiou que ele prestaria serviços de consultoria ao Estado de São Paulo (informações obtidas no site do jornal *O Estado de S. Paulo*. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/nacional,tony-blair-prestara-consultoria-ao-governo-de-sao-paulo,922288,0.htm>>, Acesso em: 6 jun. 2013).

² Cf. informações obtidas nas entrevistas que realizamos durante o desenvolvimento do presente trabalho.

³ As informações acerca da PMDU foram obtidas em entrevista com um antigo membro dessa Unidade, Ray Shostak, que dela foi *former head* no período de 2007 a 2010.

- c) fornecer suporte aos departamentos para superar os principais desafios de implementação;
- d) capacitar todo o governo para melhorar a gestão de desempenho e implementação;
- e) desenvolver o quadro de gestão de desempenho (*performance management framework*), definindo os objetivos que o governo iria atingir com o dinheiro dos contribuintes.

2.2. Histórico e razões para criação da UEPP

O cerne das unidades de entrega é garantir a execução dos objetivos estratégicos do governo. Para tanto, não só acompanham e monitoram as áreas executoras desses objetivos, mas também auxiliam na identificação e resolução de eventuais entraves. Assumem, assim, uma postura proativa⁴. Em regra, são estruturas próximas ao chefe do Poder Executivo, já que precisam de força política para atuar, obtendo as informações precisas e ajudando na resolução de entraves.

Isso porque o contexto no qual as unidades de entrega se inserem é o da implementação de políticas públicas, tarefa complexa, que depende de inúmeras variáveis e de inúmeros agentes.

A implementação se dá em diversas fases, com a participação de agentes distintos. Em cada uma dessas fases podem aparecer entraves não previstos inicialmente. Fato que ocorre, em parte, porque aqueles que formulam as políticas públicas em regra não são os mesmos que a executam e, muitas vezes, são incapazes de prever como a prática da implementação ocorrerá. Ademais, os interesses entre os formuladores e os implementadores podem ser distintos, tornando ainda mais difícil colocar na prática o que foi pensado a priori.

Por outro lado, uma separação muito rígida entre formulação e implementação de políticas públicas também é problemática, já que os formuladores culparão os implementadores sempre que os eventos não forem os esperados (HILL, 2006).

É importante mencionar, ainda, que as políticas públicas atuais são complexas e envolvem diversos setores do governo e da sociedade, sendo, por conseguinte, mais difícil a coordenação dos atores envolvidos em razão de sua diversidade.

⁴ Cf. *Projeto Agenda de Melhorias – Caminhos para inovar na gestão pública*, p. 64-65. Disponível em: <http://www.agendamelhorias.org.br/uploads/documentos/livro_branco.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2013.

Nas palavras de Najberg e Barbosa (2006):

Traduzir programas na prática não é tarefa simples. Por uma série de razões relacionadas: a) à natureza do problema; b) às circunstâncias do entorno; c) ao aparato administrativo responsável, muitos programas não são implementados como previstos (HOWLETT; RAMESH, 1995).

Diante desse cenário, os governos estão fazendo um esforço para mudar a forma de gestão com a finalidade de alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade. A gestão por resultados e a organização dos programas por projetos têm sido as ferramentas encontradas para a persecução desse objetivo.

Os desafios no acompanhamento dos diversos projetos e a constatação de entraves em seu andamento, impedindo que eles sigam o cronograma inicialmente traçado, levaram os governos a pensar em formas de monitoramento mais eficazes, nesse sentido, a criação de unidades de entrega surgiu como um dos instrumentos principais.

Assim, o chefe do Executivo, para entregar aquilo que prometeu e, dessa forma, aumentar suas chances de ser bem-sucedido, precisa monitorar de perto e cobrar a execução de seus projetos prioritários – as unidades de entrega se configuram um importante auxílio na realização desse objetivo.

No Governo de São Paulo não havia, até o início de 2013, unidades de entregas propriamente dita. Tampouco havia, junto ao governador, o que costuma ser denominada “*Sala de Situação*” para acompanhamento dos projetos prioritários⁵.

A sala de situação é ferramenta muito utilizada para monitoramento de projetos. Pode ser definida, nas palavras de Teixeira, Salomão e Ribeiro (20--, p. 4):

[...] como um núcleo específico, ligado ao planejamento, capaz de aplicar técnicas de gerenciamento inovadoras e dotado de ferramentas específicas para o controle e avaliação permanentes do andamento das atividades programadas, com o objetivo de aumentar a efetividade das políticas públicas. Ela é, simultaneamente, um painel de controle do andamento da implantação de

⁵ Em 2011, foi desenvolvido, por uma parceria entre a Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional e a Fundação SEADE, o Painel SP, um sistema acessível pela internet que agrupa as principais informações sobre a situação socioeconômica do Estado de São Paulo e suas regiões e sobre a atuação governamental, numa perspectiva setorial. (cf. informações obtidas no Boletim SEADE n. 16, de abril de 2011. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/boletimseade/pdf/boletim16.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2013). Esse sistema é de acesso público, e não proporciona informações atualizadas e completas sobre os projetos prioritários. Está muito desatualizado, contendo informações de 2011 e, em alguns casos, como na habitação, de 2006. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/projetos/painelsp/>>. Acesso em: 14 maio 2013.

programas, projetos e ações e um elo de ligação, do ponto de vista exclusivo da informação e comunicação, entre o planejamento e a operação, entre a decisão e a execução, necessários mesmo nos casos que em o processo de planejamento é mais participativo.

É, assim, uma equipe eminentemente técnica que faz o acompanhamento rígido dos projetos, normalmente por meio de sistemas informatizados, atualizando a informação e fornecendo dados seguros para que o núcleo decisório possa tomar suas decisões. Em outras palavras, essa equipe não é a responsável pelas decisões, mas apenas por fornecer subsídios para que elas possam ser tomadas. Se bem estruturada e aparelhada com um bom sistema de acompanhamento, identifica as situações preocupantes e os entraves dos projetos monitorados, bem como os resultados obtidos.

No Brasil, há inúmeras salas de situação. Interessante mencionar – por serem recentes – aquelas constituídas dentro do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), para monitorar a implementação e a execução dos inúmeros projetos que recebem esse selo, e que são considerados prioridade no Governo Federal.

Por outro lado, havia, no início de 2013, alguns outros órgãos, no Governo do Estado de São Paulo, que exerciam funções relacionadas com o acompanhamento dos projetos prioritários – sem, entretanto, configurarem-se como salas de situação.

Havia a Subsecretaria de Gestão Estratégica – órgão da Secretaria de Estado da Casa Civil, cujas atribuições são descritas da seguinte forma:

A SGE coordena, planeja, executa e acompanha as diretrizes e políticas relativas à integração das ações governamentais, participando da definição de agenda e fixação de prioridades dos compromissos assumidos no Programa de Governo.

Promove a elaboração, a coordenação e o controle de planos, programas e projetos estratégicos, realizando a análise, monitoramento de resultados e avaliação estratégica de políticas públicas.

Além disso, acompanha sistematicamente obras e ações desenvolvidos pelo governo em todo o Estado, produzindo relatório de apoio ao governador em eventos e viagens, e relatórios técnicos contendo informações de caráter estratégico.⁶

⁶ Cf. informações obtidas no endereço eletrônico <<http://www.casacivil.sp.gov.br/conteudo/sge.html>>. Acesso em: 9 maio 2013.

Além da SGE, havia também, no Governo do Estado de São Paulo, a Diretoria de Projetos Estratégicos (DPE), integrante da Coordenadoria de Planejamento e Avaliação (CPA), criada em 2005 por intermédio do Decreto n. 49.568, que reorganizou a então denominada Secretaria de Economia e Planejamento.

As atribuições da DPE estavam estabelecidas no artigo 26 do mencionado decreto, sendo relacionadas, principalmente, com a parte financeira dos projetos estratégicos, mais restritas, portanto, do que as normalmente previstas para as unidades de entrega.

A DPE possuía a seguinte estrutura organizacional:

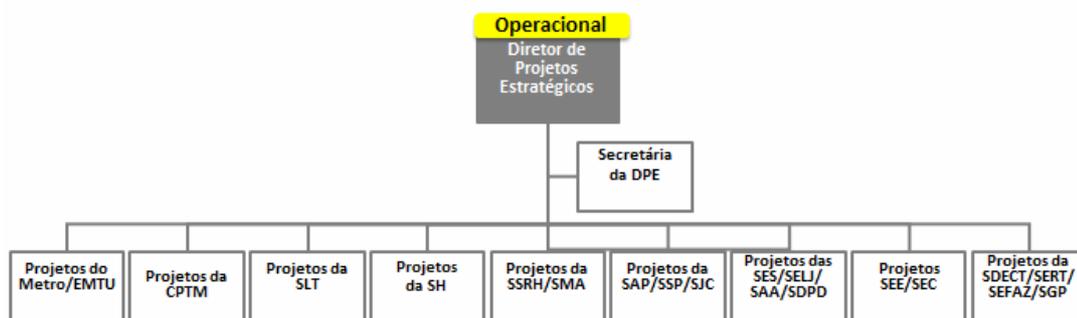


Figura 1. Organograma da DPE.

Fonte: Rodrigo Gouvêa, líder UEPP. Elaboração: UEPP.

Para que a DPE melhor desenvolvesse sua missão de acompanhar os projetos estratégicos, foi criado um sistema on-line – o Sistema de Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos Prioritários (SIGA), cuja alimentação era atribuição dos setores responsáveis por cada um dos projetos. Nele constavam as informações básicas de cada projeto: sua situação, cronograma, recursos empenhados.

Com base no SIGA (que existe até os dias atuais), a DPE elaborava um relatório gerencial mensal, que, entretanto, era complexo e não permitia rápida visualização. Também não permitia acesso rápido às informações atualizadas de cada projeto, visto que as setoriais (setores responsáveis por cada um dos projetos) atualizavam o sistema apenas mensalmente.

Pensou-se, assim, na época, dentro da DPE⁷, na criação de uma ficha única – com detalhes de cada projeto, de forma simples, mas completa, que permitisse acompanhar sua

⁷ Cf. informações obtidas nas entrevistas por nós realizadas com antigos membros da DPE que continuaram na UEPP.

execução com agilidade e confiabilidade. A demanda da Secretaria era que a ficha contivesse um resumo, em uma folha, das informações relevantes, parte física e orçamentária. Essa ficha, porém, foi efetivamente instituída quando já implantada a UEPP. Com efeito, a Unidade tem como missão o monitoramento dos projetos prioritários, mas inicialmente, sua principal tarefa era elaborar a ficha única.

A estrutura da DPE, por sua vez, era mais enxuta do que a pretendida para a UEPP, contando com um diretor, uma secretária e nove analistas.

Em 2011, por intermédio do Decreto n. 56.635, a denominação da Secretaria de Economia e Planejamento foi alterada para Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, mas nada foi alterado em relação à DPE, que só deixou de existir, de fato, quando da criação da UEPP em fevereiro de 2013. Dos membros da DPE, somente o diretor⁸, a secretária e uma analista foram mantidos na UEPP.

Assim, quando do início dos nossos trabalhos, no final de abril de 2013, a UEPP não existia formalmente, já que seu decreto de criação ainda não havia sido editado. Tinha-se, portanto, a seguinte situação: a DPE já não existia na prática, mas continuava existindo formalmente, e a UEPP existia na prática, mas ainda não formalmente. Isso dito de modo literal. Os membros da UEPP formalmente pertenciam à Coordenadoria de Planejamento e Avaliação (CPA), não tinham qualquer vínculo com a UEPP, pois ela, em termos legais, não existia dentro da estrutura da Secretaria.

Isso dificultava ainda mais sua adequada estruturação⁹, pois não havia precisa delimitação de suas funções e responsabilidades.

2.3. Proposta de decreto de criação da UEPP

Logo no início dos nossos trabalhos foi-nos apresentada pelo líder da UEPP a proposta de redação para as atribuições da Unidade, em seu decreto de criação (ainda não editado, vale ressaltar).

Nesse documento estavam enumeradas 11 atribuições para a UEPP, mas foi-nos informada a existência de uma nova proposta em andamento com a redução das atribuições da

⁸ O antigo diretor da DPE não se tornou líder da UEPP, ocupando outro cargo.

⁹ Estruturação já complexa em razão do reduzido número de membros para a Unidade, em relação ao inicialmente previsto.

Unidade. O acesso a essa nova proposta, porém, não nos foi possível, pois ela ainda não está finalizada.

As disposições do documento demonstram que a Unidade tem, efetivamente, pretensão de garantir a execução dos projetos prioritários do governo paulista, acompanhando os setores responsáveis pela sua execução e auxiliando na solução de entraves, como uma verdadeira unidade de entregas.

Com base nesse documento, a UEPP foi inicialmente subdividida em cinco áreas:

1. A **Operacional** visava atender à determinação do decreto de disponibilizar periodicamente informações gerenciais e posição detalhada de entrega dos projetos prioritários, bem como acompanhar sistematicamente e prestar apoio gerencial e institucional às secretarias de Estado, cooperando na identificação e detalhamento de pontos críticos à entrega dos projetos prioritários do Governo.
2. A **Tática** estava encarregada das disposições do decreto que incumbiam a Unidade de desenvolver critérios, parâmetros técnicos e metodologias de monitoramento, consolidação de pontos críticos e gargalos que pudessem interferir na entrega de projetos prioritários para, assim, possibilitar sua pronta resolução, bem como propor planos de ação em cada ponto crítico identificado e sugerir alocação de autoridades competentes do Governo, como responsáveis por auxiliar na sua resolução, encaminhando-lhes as informações necessárias.
3. A **Estratégica** tinha a atribuição de atender às disposições do decreto que estabeleciam que a Unidade deveria:
 - Assessorar o governador e o secretário de Planejamento e Desenvolvimento Regional na implantação de políticas de Governo de Resultado, garantindo a entrega dos projetos prioritários e definindo continuamente com eles a lista dos projetos a serem acompanhados pela UEPP em cada Secretaria, ouvidos os respectivos secretários de Estado.
 - Avaliar os impactos dos projetos prioritários nos municípios paulistas, apoiando de forma pragmática as secretarias de Estado na entrega de metas instituídas no Plano Plurianual (PPA), no alcance dos níveis estabelecidos e pactuados nos indicadores finalísticos, no aprimoramento dos programas e

estratégias estaduais, e na melhoria contínua da qualidade dos serviços públicos prestados.

- Organizar histórico e acompanhar produtos de Instituições de Pesquisa, podendo encomendar pesquisas para subsidiar pontos de vista estratégicos à evolução da carteira de projetos prioritários e das políticas públicas por ela impactadas, garantindo continuidade daquilo que está obtendo êxito e gerando resultados práticos incrementais que melhorem a qualidade de vida das pessoas.

4. A **Comunicação** deveria atuar para subsidiar a elaboração do plano de comunicação dos projetos prioritários e políticas públicas por eles impactadas, em parceria com a Subsecretaria de Comunicação Social, fornecendo à Casa Civil e à Assessoria Especial de Assuntos Estratégicos informações atualizadas que facilitem o cumprimento de suas respectivas atribuições.
5. A **Gestão** tinha correlação com os dispositivos que encarregavam a Unidade de propor e gerir as soluções e sistemas de organização e controle das informações e atividades desenvolvidas pela UEPP, instituindo ainda instrumentos e mecanismos capazes de assegurar interfaces entre as secretarias, incluindo a proposição de processos e medidas inovadoras para equacionar os principais gargalos estruturais da gestão pública, objetivando maior eficiência da ação governamental e de propor políticas, diretrizes, métodos e manuais de procedimentos de simplificação e racionalização de trabalho a serem adotados pela UEPP e pelo governo para o gerenciamento dos seus projetos prioritários, de modo a promover a inovação e a aprendizagem organizacional e estimular a adoção de uma sistemática e cultura de entregas nos diversos órgãos públicos.

Cada área tinha as seguintes atribuições primordiais:

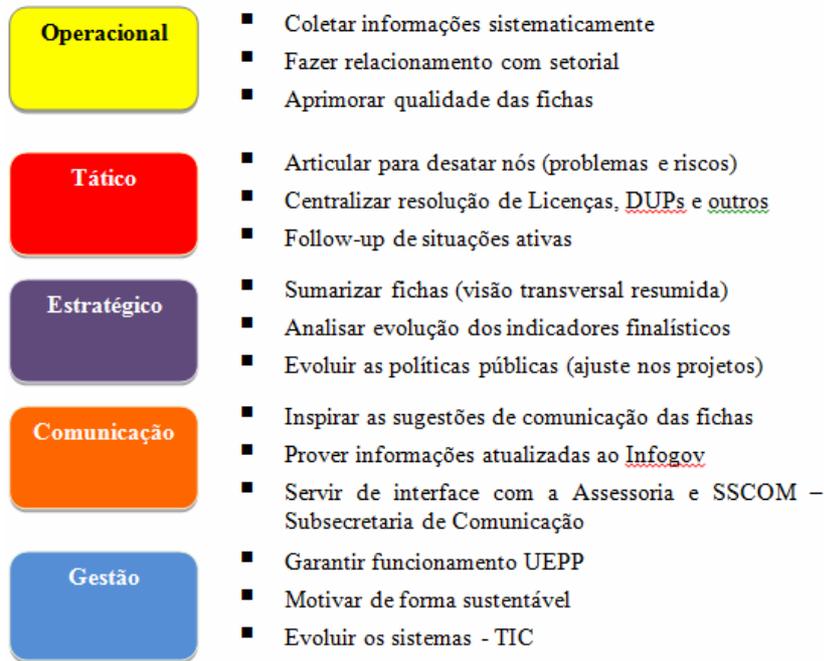


Figura 2. Atribuições das cinco áreas da UEPP.

Fonte: Rodrigo Gouvêa, líder UEPP. Elaboração: UEPP, abril de 2013.

O organograma inicial estava assim desenhado:

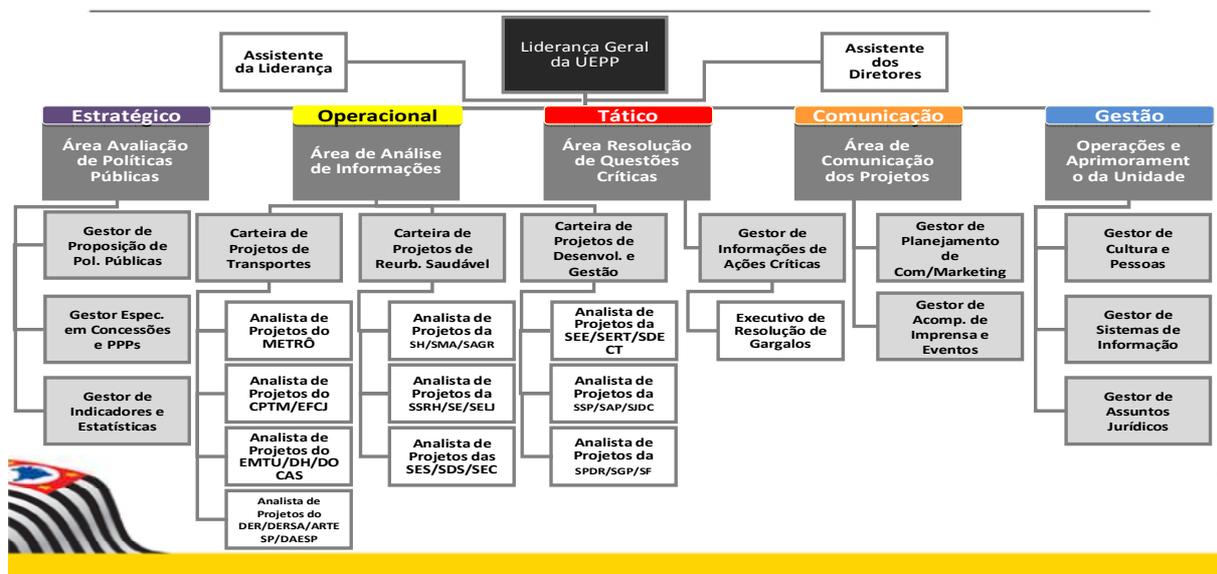


Figura 3. Organograma UEPP em abril de 2013.

Fonte: Rodrigo Gouvêa, líder UEPP. Elaboração: UEPP, abril de 2013.

Para tanto, a equipe necessária, na estrutura pensada por seu líder, seria de 30 pessoas. Entretanto, sua equipe real era de apenas 20 membros¹⁰, conforme tabela a seguir:

Tabela 1. Comparação entre equipe prevista e equipe real da UEPP, em abril de 2013.

Áreas da UEPP	Previsão inicial	Situação real
Operacional	14 membros: dez analistas, três gestores (gestor de projetos de transporte, gestor de projetos de reurbanização saudável e gestor de projetos de desenvolvimento e gestão) e um diretor.	Nove analistas, dois gestores, um diretor.
Tático	3 membros: um diretor, um gestor (gestor de informações de ações críticas) e um executivo (executivo de resolução de gargalos).	Apenas um membro.
Estratégico	4 membros: um diretor e três gestores (gestor de proposição de políticas públicas, gestor especialista em concessões e parcerias público-privadas e gestor de indicadores e estatísticas).	Apenas um membro, mas sem desempenhar as funções previstas para a área.
Comunicação	3 membros: diretor e dois gestores (gestor de planejamento de comunicação / marketing e gestor de acompanhamento de imprensa e eventos).	Apenas um colaborador que não fazia parte do quadro de pessoal da Unidade.

¹⁰ E, naquele momento, não havia espaço político para novas contratações.

Gestão	4 membros: um diretor e três gestores (gestor de cultura e pessoas, gestor de assuntos jurídicos e gestor de sistemas de informação).	Dois membros, um deles sem desempenhar as funções previstas para a área.
Liderança da UEPP	3 membros: líder e duas secretárias.	Um líder e duas secretárias.

Fonte: UEPP. Elaboração dos autores, julho de 2013.

A equipe era formada por membros com as seguintes origens e remunerações – conforme informações fornecidas ao grupo pela UEPP¹¹.

Tabela 2. Origem dos membros da UEPP e suas remunerações.

Função na UEPP	Cargo	Origem	Valor remuneração mensal bruta
Analista de Projetos I	Pesquisadora	FIPE ¹²	R\$ 2.500,00
Analista de Projetos II	APOF ¹³	SPDR	R\$ 5.800,00
Analista de Projetos III	Assistente Técnico II	SPDR	R\$ 2.100,00
Analista de Projetos IV	Oficial Administrativo	SPDR	R\$ 1.235,90
Analista de Projetos V	Assistente Técnico II	SPDR	R\$ 2.100,00
Analista de Projetos VI	APOF	SPDR	R\$ 5.800,00
Analista de Projetos VII	Assistente Técnico III	SPDR	R\$ 4.808,98
Analista de Projetos VIII	Pesquisador	FIPE	R\$ 2.500,00
Analista de Projetos IX	Executivo Público	SGP ¹⁴	R\$ 4.500,00
Assistente de liderança	<i>Não informado – NI</i>	Prodesp	****
Assistente de diretores	Oficial Administrativo	SPDR	R\$ 1.182,32
Diretor I	<i>NI</i>	<i>NI</i>	****
Diretor II	Diretor Técnico III	Emplasa ¹⁵	R\$ 9.000,00
Diretor III	Assessor Técnico de Gabinete	SPDR	R\$ 7.800,00
Diretor IV	Assessor Técnico de Gabinete	SPDR	R\$ 7.800,00

¹¹ Para preservar a intimidade dos membros da equipe, o grupo entendeu mais adequado omitir seus nomes, quando da menção às remunerações.

¹² A Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe) é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, criada em 1973 para apoiar o Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), conforme informações disponíveis em <<http://www.fipe.org.br/web/index.asp>>. Acesso em: 23 maio 2013.

¹³ Analista Plan. Orç. Financ. (APOF) Publ. I.

¹⁴ Secretaria de Gestão Pública.

¹⁵ Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano SA (Emplasa), é um órgão vinculado à Secretaria Estadual de Desenvolvimento Metropolitano (SDM).

Gestor I	Executivo Público	SPDR	R\$ 3.898,67
Gestor II	APOF	SPDR	R\$ 5.800,00
Gestor III	Executivo Público	SPDR	R\$ 4.500,00
Gestor IV	Diretor Técnico III	SPDR	R\$ 4.500,00
Gestor V	Superintendente	CEPAM ¹⁶	R\$ 3.784,00 ¹⁷
Líder da Unidade	Assistente Administrativo	Prodesp ¹⁸	R\$ 16.700,00
TOTAL:			R\$ 96.309,87

Fonte: UEPP. Elaboração dos autores, junho de 2013.

Quando iniciamos nossos trabalhos, no final de abril de 2013, a UEPP acompanhava aproximadamente 180 projetos, divididos em 10 carteiras ABC – sendo A os mais estratégicos e C os menos estratégicos¹⁹.

O principal produto da Unidade era a elaboração do Relatório Executivo de Governo que inicialmente tinha periodicidade semanal e passou para quinzenal, para permitir melhor elaboração. No relatório todos os projetos acompanhados eram descritos em fichas (uma para cada um), de fácil visualização. Nelas constavam informações sobre o andamento do projeto, dados financeiros, pessoas e órgãos responsáveis, possíveis entraves atuais, entre outras informações. Esses relatórios – confidenciais – eram distribuídos apenas para algumas áreas do governo, tais como o Gabinete do Governador, o secretário de Planejamento e Desenvolvimento Regional, a Secretaria Adjunta do Planejamento e Desenvolvimento Regional, entre outros.

¹⁶ O Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal (Cepam) é uma fundação do Governo do Estado de São Paulo, vinculada à Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, que apoia os municípios no aprimoramento da gestão e no desenvolvimento de políticas públicas, conforme informações disponíveis em: <http://www.cepam.sp.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=2>. Acesso em: 23 maio 2013.

¹⁷ Interessante mencionar o caso desse gestor – já que sua remuneração no Portal Transparência Estadual consta como sendo de R\$ 24.449,12 (total bruto), R\$ 19.274,71 (total mês) e R\$ 3.784,52 (líquido do mês), o que chamou a atenção do grupo. Como, porém, trata-se de informação estritamente pessoal, cujo interesse para o trabalho é limitado, o grupo entendeu ser mais razoável não questionar o servidor.

¹⁸ Prodesp – é uma sociedade de economia mista. Seus principais acionistas são a Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo e o Instituto de Previdência do Estado de São Paulo (Ipesp).

¹⁹ A divisão dos projetos nas carteiras ABC é feita por decisão conjunta do governador, do secretário de Planejamento e Desenvolvimento Regional e das próprias secretarias envolvidas, em cada qual.



Foto 1. Capa do Relatório Executivo de Governo – Entregas dos Projetos Prioritários.

Data: maio de 2013.



Foto 2. Exemplos de Relatórios Executivos de Governo, com seus destinatários.

Data: maio de 2013.

Na primeira quinzena de maio de 2013, o líder da UEPP implantou mudanças em sua estrutura e divisão de atribuições com intenção de ganhar mais eficiência e fundamentado em sua equipe de 20 membros – e na perspectiva de contratação, nas semanas seguintes, de mais seis, por meio de cessão ou via fundações públicas, chegando a um total de 26 membros.

Para alocá-los nas novas funções, o líder utilizou os resultados de uma pesquisa realizada com todos os membros – a qual foi respondida, também, por alguns de nós com vistas a compreender seu teor. Essa pesquisa será comentada mais adiante, quando da análise do perfil dos membros da equipe.

A nova estrutura passou a ser a seguinte:

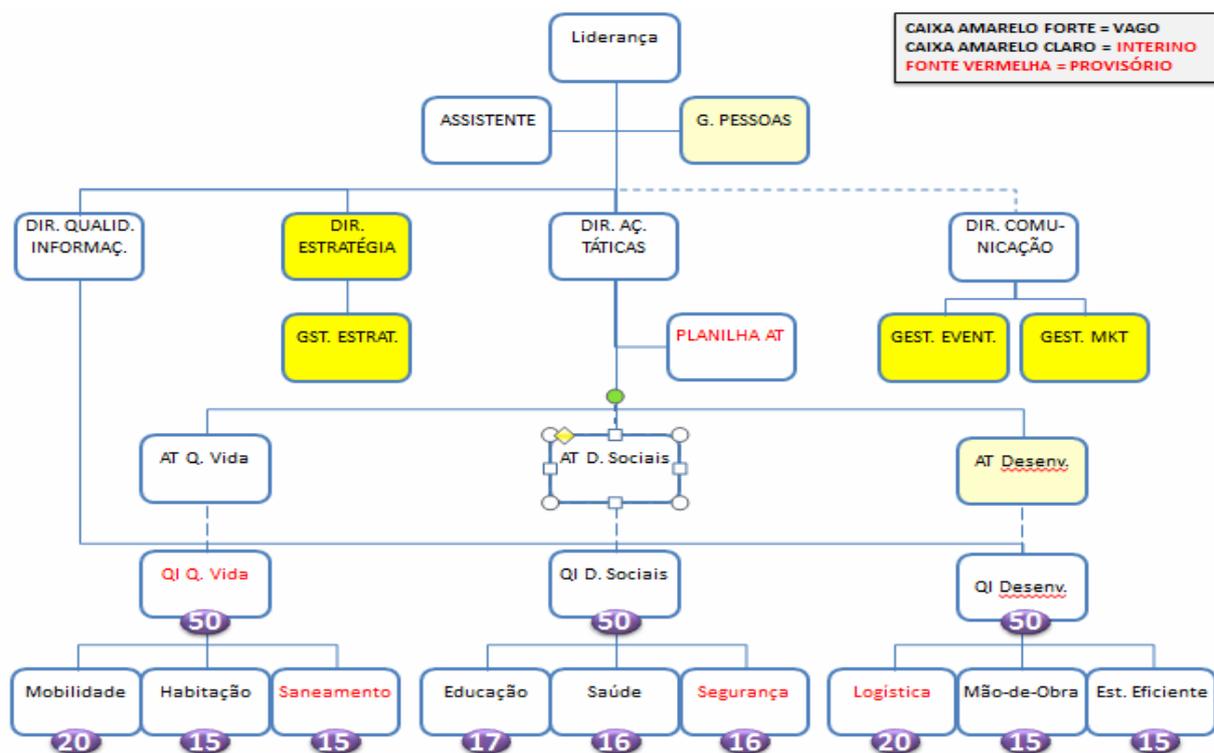


Figura 4. Organograma da UEPP em maio de 2013 – depois da reestruturação.
Fonte: Rodrigo Gouvêa, líder UEPP. Elaboração: UEPP, maio de 2013.

Nessa reestruturação a área de gestão foi extinta, tendo suas funções sido absorvidas pela própria Liderança da Unidade; e houve a designação de um gestor de ação, responsável pela ação tática, para cada um dos três grupos da área operacional composto por um gestor e três analistas. A área estratégica passou a ser composta por apenas duas pessoas, um diretor e um gestor, e a comunicação por três pessoas, um diretor, um gestor de evento e um gestor de marketing.

O número de projetos acompanhados, por sua vez, também foi reduzido, com a concordância do governador. De 180 passaram a ser 150 projetos.

3. FLUXO DE PROCESSOS E INTERFACES DA UNIDADE

3.1. Propósitos da UEPP

Segundo apuramos, os processos da UEPP estão em constante ajuste desde as nossas primeiras observações, em abril de 2013. Na primeira análise as entregas da UEPP, assim como

seus produtos e serviços, conforme sua descrição, foram distribuídas em quatro categorias (figura 5, a seguir):

- Produzir o relatório de atividades, seu principal produto, em que são organizadas as informações extraídas e obtidas do setorial, confrontadas com dados contidos nos sistemas de gestão do Governo do Estado de São Paulo (SIGA, SIMPA – mencionados no item 6.5). São características desse relatório demonstrar o período restante que o atual governo eleito dispõe na gestão do Estado, a subdivisão dos projetos em uma representação geométrica da dinâmica das áreas de atividade do governo (figura 6, a seguir), a ficha de cada projeto prioritário (figura 7) e sua evolução gráfica (figura 8), bem como a descrição dos pontos críticos equacionados, os riscos e as ações que devem ser executadas a cada nível de governo, incluídas decisões até a principal esfera, ou seja, o próprio governador.
- Proporcionar informações que permitam ao governo fazer a Comunicação à população das principais atividades e ações da atual gestão, possibilitando campanhas de marketing e agendamento de entregas e inaugurações.
- Estabelecer por meio de sua equipe e de suas práticas de gestão dos projetos prioritários uma nova Cultura, possibilitando introduzir Gestão de Projetos e Entregas no Governo do Estado de São Paulo, desde a base setorial até as esferas institucionais e políticas centrais do governo.
- Propor uma agenda de políticas públicas para o governo, o que é natural da UEPP, por ter sua equipe uma visão sistêmica do Estado e de suas necessidades.

Em junho de 2013, de acordo com as entrevistas no âmbito operacional da UEPP e inclusive com a Secretaria Adjunta da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, mostrava-se notório que o papel da UEPP era apresentar o relatório de atividades e ter sua equipe operacional focada em um trabalho facilitador aos diversos projetos setoriais, além de considerar a setorial uma visão de apoio na UEPP para destravar os possíveis problemas surgidos cotidianamente dentro das instituições do governo, os quais possam atrapalhar os cronogramas estabelecidos a princípio. Tal pensamento tende a estabelecer uma

visão tática operacional a UEPP, possibilitando ao setorial uma ideia do órgão como facilitador na entrega de seus projetos, de modo a configurar uma relação Setorial – UEPP de “ganha-ganha”.



Figura 5. Projeto UEPP.

Fonte: UEPP. Elaboração dos autores, junho de 2013.

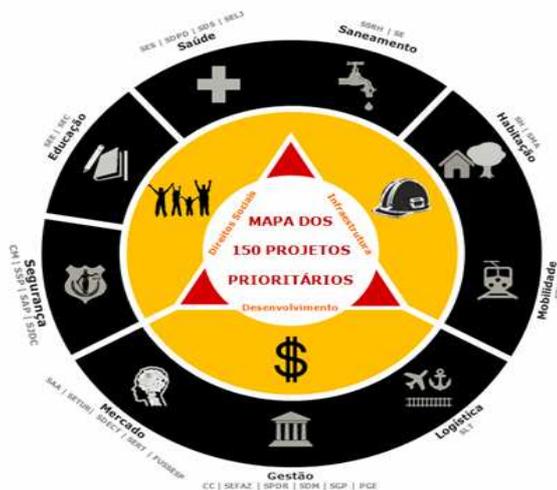


Figura 6. Mandala UEPP.

Fonte: Rodrigo Gouvêa, líder UEPP. Elaboração: UEPP, maio de 2013.

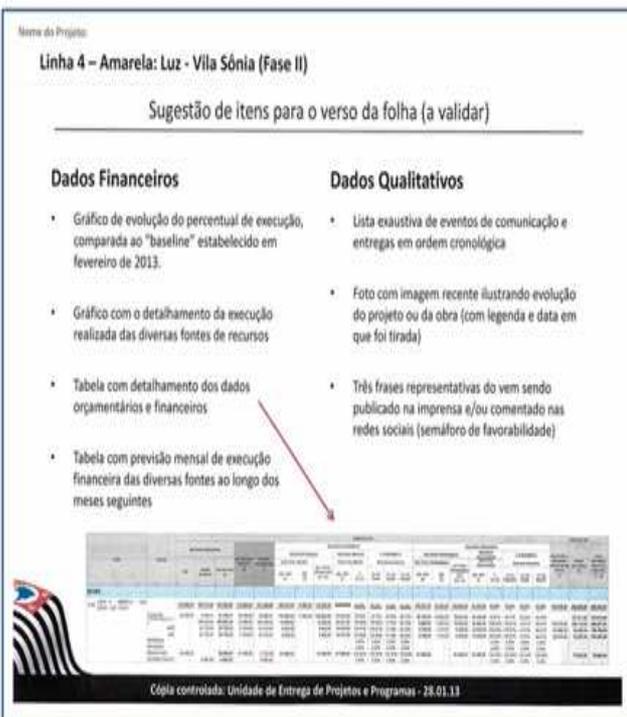


Figura 7. Ficha do relatório UEPP

Figura 8. Evolução gráfica do projeto.

Fonte: Relatório quinzenal UEPP. Elaboração: UEPP, abril de 2013.

3.2. Estruturação do processo

A estruturação dos processos, quando analisada no nível da organização, teve alterações no decorrer de nosso estudo: um primeiro modelo, previsto em abril de 2013 (figura 3) e a atual estrutura (figura 4), analisada a seguir e que está estabelecida em quatro níveis, conforme descrição abaixo:

- **Analista** – é o responsável pela captura da informação dentro do setorial dos 150 projetos que compõem a carteira da UEPP, segundo os parâmetros de informação estabelecidos na ficha de acompanhamento do projeto (figura 7), correlacionando com os dados contidos nos sistemas de gestão do governo, inclusive suas previsões orçamentárias previstas no orçamento do estado.
- **Gestor de Qualidade de Informação** – é o responsável pela garantia da qualidade da informação extraída pelo analista, traduzindo dados e informações de cada ficha em possíveis ações dentro do governo, que possibilitem o bom andamento dos projetos e a garantia da execução das atividades necessárias para suas respectivas entregas.
- **Gestor de Ação** – é o responsável pela ação propriamente dita dentro do Governo do Estado de São Paulo, por meio de interfaces com os devidos órgãos, de forma a articular a garantia de execução do projeto.
- **Diretor de Qualidade de Informação** – é o responsável pelo ciclo completo de todas as informações da UEPP e pela garantia da qualidade da informação, auxiliando, padronizando e gerenciando as atividades de coleta de dados junto aos gestores de Qualidade de Informação e aos analistas.
- **Diretor de Ações Táticas** – é o responsável pelas ações necessárias dentro dos grandes projetos, articulando junto aos diversos órgãos e aos gestores de ação e analistas a garantia de execução do projeto.
- **Líder da Unidade** – é o responsável pela estrutura da UEPP, desde as atividades dos analistas, gestores e diretores até a transição de dados entre a alta gestão do Estado, proporcionando uma visão estratégica da Unidade e correlacionando todas

essas atividades desafiadoras e, muitas vezes, estressantes em um ambiente harmônico e motivador. Tais atividades são articuladas junto com toda a UEPP, e apoia a coordenação de pessoas e a coordenação estratégica.



Figura 9. Níveis da UEPP.

Fonte: UEPP. Elaboração dos autores, junho de 2013.

No que concerne aos resultados da análise de perfil e a dificuldade de ampliar o grupo de colaboradores da UEPP, sua estruturação real em maio de 2013 agregava as atividades do gestor de Qualidade de Informação às atividades do analista.

É importante observarmos neste momento que o perfil de pouca experiência dos integrantes da UEPP com o afunilamento de atividades pode comprometer tanto a qualidade de informações quanto as ações de “ganha-ganha” proposta para correlação Setorial-UEPP.

3.3. Fluxo do Processo

O fluxo de atividades da UEPP, de modo geral, é modelado da seguinte forma:

Tabela 3. Fluxo de processos UEPP.

Fluxo do Processo UEPP		Quem
1	Definição de um determinado projeto prioritário	Núcleo Central do Governo
2	Alocação do projeto na carteira de projetos da UEPP	Líder da UEPP
3	Elaboração da Ficha de Dados por projeto, confrontando informações com diversos sistemas disponíveis, incluindo previsão do PPA	Analista
4	Análise de qualidade de conteúdo de dados e informações da ficha do projeto	Gestor da Qualidade de Informação
5	Análise de Risco do Projeto	Analista
6	Definição e apoio aos analistas de ações junto ao Setorial	Gestor da Ação / Analista
7	Apoio aos Analistas e análise de Riscos e Ações Setorial dos Principais Projetos	Diretor de Ações Táticas
8	Padronização do conjunto de Fichas dos 150 projetos UEPP	Diretor Qualidade de Informação
9	Validação e acompanhamento geral dos projetos e entrega quinzenal dos Relatórios de Atividades de acompanhamento dos Projetos Prioritários	Líder da UEPP

Fonte: UEPP. Elaboração dos autores, julho de 2013.

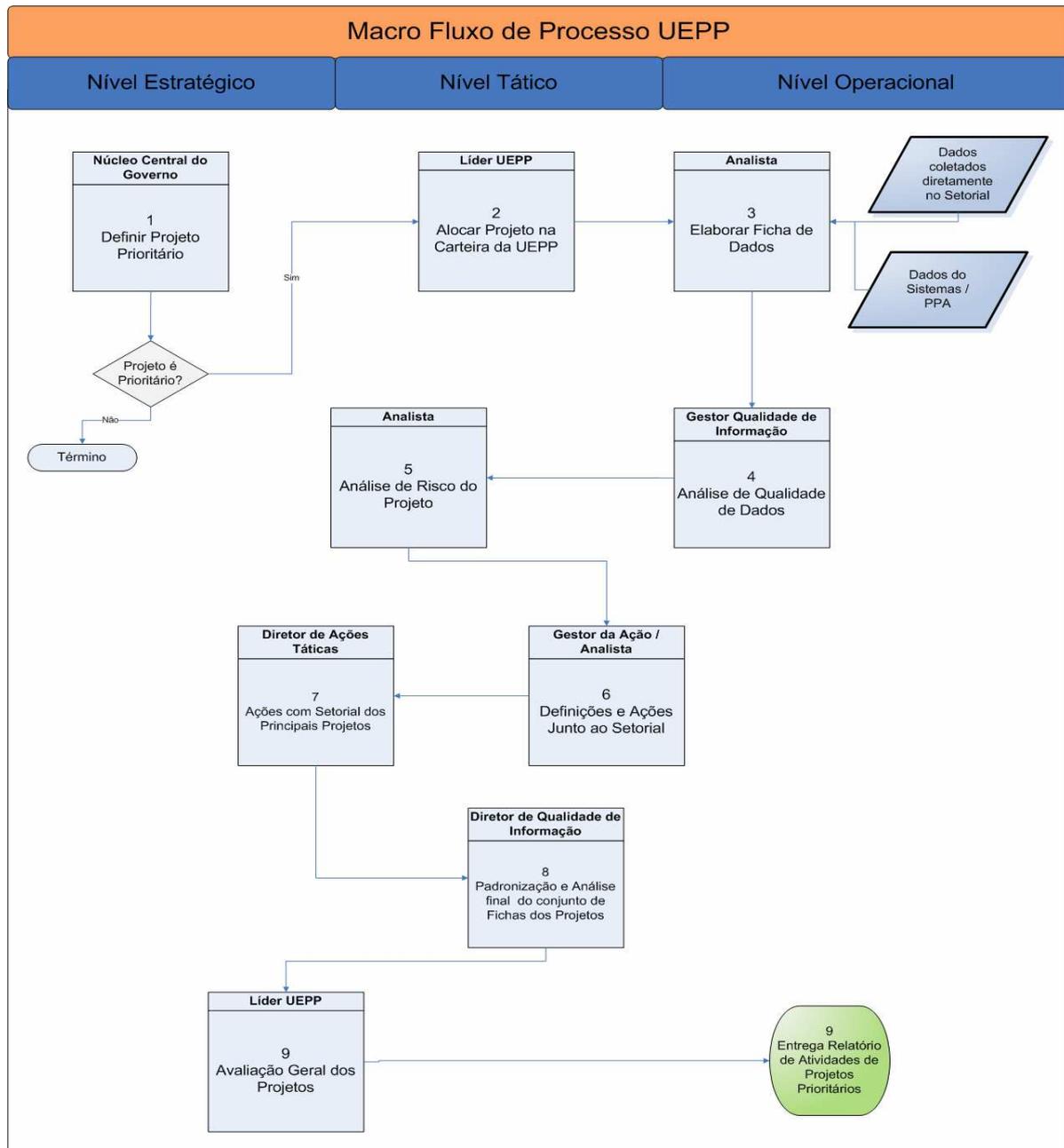


Figura 10. Macro Fluxo de processo UEPP.

Fonte: UEPP. Elaboração dos autores, julho de 2013.

É importante salientar que devido às nomenclaturas de cargos atribuídas dentro da UEPP e ao modelo hierárquico das atividades no ambiente público, durante as entrevistas com os colaboradores da Unidade (mencionadas no item 6.2, adiante), especialmente em momentos de

informalidade, observamos a conotação dada às descrições dos cargos (gestor/diretor), como uma atividade de chefia, o que, conforme observação do líder, não deveria ocorrer.

4. DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES – *JOB DESCRIPTION*

As *job descriptions* são extremamente importantes para a gestão de pessoas nas organizações. Elas são necessárias desde o recrutamento, para que tanto o empregador quanto os candidatos compreendam de forma clara as atribuições requeridas, até as responsabilidades de determinada posição, bem como seu papel dentro da organização. Elas são uma ferramenta por meio da qual as expectativas de empregado e empregador podem ser alinhadas e as dúvidas esclarecidas.

De fato, empregados e empregadores precisam ter um mútuo acordo e clara compreensão sobre as expectativas em relação ao trabalho e sua descrição torna-se um instrumento fundamental pelo qual isso é conseguido.

Descrever claramente cada posição (cargo/função) melhora a capacidade de uma organização para gerenciar pessoas e funções das seguintes maneiras²⁰:

- esclarece as expectativas do empregador para o empregado;
- fornece bases para medir o desempenho do trabalho;
- fornece uma descrição nítida do papel que deverá cumprir os candidatos ao emprego, auxiliando no interesse de candidatos adequados para a vaga;
- fornece uma estrutura e disciplina para a empresa entender e organizar todos os trabalhos e garantir que as atividades necessárias, deveres e responsabilidades estão cobertas por um trabalho ou outro;
- permite que os parâmetros estabelecidos para cada função sejam utilizados, independente da interpretação do gerente;
- permite que os sistemas de remuneração e classificação possam ser estruturados de forma justa e lógica;
- impede a interpretação arbitrária do conteúdo e do limite do papel, por empregado, empregador e gerente;

²⁰ Cf. informações disponíveis em <<http://www.businessballs.com/jobdescription.htm>>. Acesso em: 13 jun. 2013.

- ferramenta de referência essencial em questões de disputa entre empregado e empregador;
- ferramenta de referência essencial para as questões de disciplina;
- fornece pontos de referência importantes para as áreas de treinamento e desenvolvimento;
- fornece de forma neutra e objetiva pontos de referência para as avaliações de desempenho e aconselhamento;
- permite a formulação de um conjunto de habilidades e requisitos de comportamento estabelecidos por papel;
- permite à organização estruturar e gerenciar funções de uma maneira uniforme, aumentando assim a eficiência e a eficácia do recrutamento, treinamento e desenvolvimento, além da estrutura organizacional e do fluxo de trabalho;
- dá subsídios aos funcionários e gerentes na progressão de carreira e planejamento de sucessão.

A Unidade apresentou ao grupo algumas *job descriptions* elaborados para recrutamento inicial de pessoal. Vale mencionar que as formas de contratação de pessoas serão comentadas no item 6, adiante.

Após as visitas *in loco* e entrevistas por nós realizadas com a equipe da Unidade, entendemos oportuno propor as *job descriptions* correspondentes a sua nova estrutura e com base nos dados obtidos na pesquisa de campo. Isso porque à época em que a Unidade elaborou a descrição para contratação inicial suas atividades ainda estavam em um estágio bem primitivo. Portanto, a percepção das atividades desenvolvidas por cada posição deve ter sofrido alteração, principalmente porque ela foi elaborada antes da reestruturação da Unidade.

A formulação da proposta de *job description* neste trabalho teve como referência as descrições iniciais feitas pela UEPP e, portanto, entendemos pertinente transcrevê-las.

Anúncio de Cargo:	<i>Analista de Projetos Estratégicos</i>
<i>Gostaríamos de convidá-los a inscreverem-se no Projeto "Acompanhamento Ativo para a Entrega de Projetos e Programas", coordenado pela Unidade de Entrega de Programas e Projetos (UEPP) da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional do Estado de São Paulo (SPDR).</i>	
<i>Abaixo apresentamos uma breve descrição do projeto, o perfil desejado e as principais</i>	

<p><i>atividades a serem desenvolvidas.</i></p> <p><i>Esta é uma iniciativa inovadora que visa criar uma Unidade de Entrega para aperfeiçoar a velocidade de entrega e o nível de qualidade de projetos e programas geridos pelo Estado. A UEPP trabalha da seguinte forma:</i></p> <p><i>Contribuir de forma central e significativa para acelerar e cumprir as entregas que a população paulista precisa e merece ter de retorno pelo seu esforço fiscal. Atuar de forma estratégica, tática e operacional, com visão de conjunto, estrutural e de realização de todas as metas de gestão. A unidade será um ente central que manterá o governante informado das prioridades e riscos de forma antecipada, trabalhando de forma proativa e colaborativa para ajudar as secretarias a focar e organizar as suas ações.</i></p> <p><i>Precisamos de pessoas com perfil propositivo, que queiram fazer acontecer, para que os riscos sejam identificados e mitigados e os prazos sejam cumpridos ou antecipados.</i></p>	
<p>Atuação (Principais atribuições):</p>	<ul style="list-style-type: none"> - extrair informações relevantes dos bancos de dados do estado. - realizar análise quantitativa e qualitativa dos dados extraídos a fim de criar-se inteligência para tomada de decisão. - preencher com dados técnicos e relevantes as fichas de acompanhamento de projetos. - realizar reuniões semanais com a área de foco para acompanhar os programas e projetos definidos previamente. - participar ativamente das reuniões com as secretarias setoriais para acompanhar o desenvolvimento dos projetos e apontar possíveis pontos de atenção para que a mitigação do risco seja realizada. - gerar um nível de relacionamento com as secretarias para facilitar a gestão e entrega dos principais projetos. - participar de estudos de aperfeiçoamento de rotinas, normas, regulamentos e práticas de trabalho.
<p>Requisitos Gerais: (Formação acadêmica, experiência, conhecimentos específicos / de idiomas):</p>	<ul style="list-style-type: none"> - profissional com formação em administração pública ou gestão de políticas públicas, ou áreas afins com perfil de análise de dados. - trabalhar por resultado e propagar cultura de eficiência no local de trabalho. - é preciso ser conciso no desenvolvimento de conteúdo na língua portuguesa. - CVs de pessoas com perfil de gestão de recursos humanos também serão considerados.
<p>Requisitos de informática:</p>	<p>Usuário com habilidades do Pacote Office (Word, Excel e PowerPoint). Conhecimento do Lotus Notes 8.5 será um diferencial</p>
<p>Observação: o grupo teve acesso a dois anúncios com o descritivo da vaga um pouco diferente, sendo assim, decidiu transcrever os dois para poder elaborar comentários pertinentes:</p>	
<p>Atuação (Principais atribuições):</p>	<p>- acompanhar e solucionar os pontos críticos, conforme orientação, por meio de reunião técnica para a devida resolução de gargalos e mitigação de riscos inerentes a execução de projetos e programas das secretarias</p>

	<p><i>setoriais da administração estadual.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>elaborar material a ser utilizado nas reuniões decisórias sobre o status dos principais pontos de atenção observados semanalmente.</i> - <i>criar relacionamento próximo aos principais pontos de contato com as secretarias setoriais para agilizar a solução dos pontos de atenção.</i> - <i>reunir-se com a equipe de direção da área para realizar os feedbacks necessários sobre os pontos de atenção.</i> - <i>participar de estudos de aperfeiçoamento de rotinas, normas, regulamentos e práticas de trabalho.</i>
--	---

Anúncio de Cargo:	Gestor de Projetos Sociais (Habitação, Saneamento, Segurança, Saúde e Educação)
Atuação (Principais atribuições):	Texto idêntico àquele transcrito acima para a posição de analista de projetos, portanto suprimido pelo grupo.
Descritivo da Vaga:	<ul style="list-style-type: none"> - <i>realizar a gestão da área de projetos sociais e da equipe de trabalho (seus analistas) de forma que a área crie inteligência para tomada de decisão para o governador;</i> - <i>participar ativamente das reuniões com as secretarias setoriais para acompanhar o desenvolvimento dos projetos e apontar possíveis pontos de atenção para que a mitigação do risco seja realizada;</i> - <i>criar rotina de trabalho da área que irá gerar os relatórios semanais de andamento dos projetos e programas do governo;</i> - <i>gerar um nível de relacionamento com as secretarias para facilitar a gestão e entrega dos principais projetos;</i> - <i>participar de estudos de aperfeiçoamento de rotinas, normas, regulamentos e práticas de trabalho.</i>
Requisitos Gerais: (Formação acadêmica, experiência, conhecimentos específicos / de idiomas):	<ul style="list-style-type: none"> - <i>profissional com formação em administração pública ou gestão de políticas públicas com histórico de gerenciamento de projetos.</i> - <i>trabalhar por resultado e propagar cultura de eficiência no local de trabalho.</i> - <i>conhecimento suficiente para utilizar ferramentas de gestão de projetos.</i> - <i>(é preciso) ser conciso no desenvolvimento de conteúdo na língua portuguesa.</i> - <i>CVs de pessoas com perfil de gestão de recursos humanos também serão considerados.</i>
Requisitos de informática:	<i>Usuário com habilidades do Pacote Office (Word, Excel e PowerPoint). Conhecimento do Lotus Notes 8.5 será um diferencial</i>

A partir de agora, proporemos as novas descrições para os cargos de analista, gestor, gestor de ações, diretor de qualidade da informação, diretor de ação tática e líder da Unidade.

FICHA DE DESCRIÇÃO DE CARGOS

Cargo	Analista de Projetos Estratégicos
Objetivo	Levantar informações relevantes referentes aos projetos estratégicos do Estado a fim de instruir o relatório quinzenal produzido pela Unidade e voltado a criar inteligência para tomada de decisão.
Requisitos para contratação	<ul style="list-style-type: none"> - 3º grau completo em administração pública, gestão de políticas públicas, engenharia, direito ou área afim com perfil em análise de dados. - Informática Básica (Windows, Word, Excel, Power Point e outros). Conhecimento do Lotus Notes 8.5 será um diferencial. - Desejável conhecimento (ou experiência) em uma das seguintes áreas: transporte, habitação, saneamento, educação, saúde, segurança, logística, mercado de trabalho ou estado eficiente.
Funções	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de documentos. - Levantamento de informações. - Trabalho de campo. - Identificação de riscos em projetos.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Preencher com dados técnicos e relevantes as fichas de acompanhamento de projetos que comporão o relatório quinzenal produzido pela Unidade. - Planejar a execução das atividades internas e externas de forma a atualizar as fichas de acompanhamento dos projetos quinzenalmente. - Extrair informações relevantes dos bancos de dados do Estado. - Estabelecer contato com pessoas-chave das secretarias setoriais para buscar informações sobre o andamento dos projetos do Governo do Estado. - Realizar reuniões quinzenais com a área de foco para acompanhar os programas e projetos definidos previamente. - Identificar possíveis riscos e pontos de atenção dos projetos para que a mitigação seja realizada. - Realizar análise quantitativa e qualitativa dos dados extraídos a fim de se criar inteligência para tomada de decisão. - Informar a área tática sobre os problemas identificados nos projetos para que ela dispare as ações necessárias. - Participar de estudos de aperfeiçoamento de rotinas, normas, regulamentos e práticas de trabalho. - Participar de treinamento.
Competências pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Ser organizado e ter capacidade de priorizar. - Demonstrar iniciativa. - Demonstrar capacidade de organização. - Trabalhar em equipe. - Relacionar-se com flexibilidade. - Demonstrar responsabilidade no cumprimento de prazos.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente comunicação verbal e habilidades interpessoais. - Boa redação. - Habilidade de concisão na produção de documentos. - Habilidades analíticas. - Habilidade de conduzir tarefas simultaneamente. - Habilidade de trabalhar de forma autônoma, bem como com equipes interdisciplinares. - Habilidades empáticas com o fim de viabilizar a percepção e o processamento de

	informações além da comunicação verbal. - Trabalhar por resultado e propagar cultura de eficiência no local de trabalho. - Trabalhar em estreita colaboração com as secretarias setoriais e equipe interna de forma a interpretar a informação levantada e documentá-la corretamente.
--	---

Justificativas: a descrição elaborada pela Unidade não especificava quais os objetivos da posição para a qual se estava recrutando, de modo a dificultar a compreensão dos candidatos sobre qual o papel do analista dentro da UEPP.

Indicamos eliminar os itens:

- a) “*gerar um nível de relacionamento com as secretarias para facilitar a gestão e a entrega dos principais projetos*”, pois isso é o que se espera conseguir quando o analista, utilizando suas habilidades, desempenha bem suas respectivas funções. O objetivo esperado e as metas designadas para a função não devem constar da *job description*, pois elas são variáveis e há necessidade de flexibilidade. A descrição da função tecnicamente é que, de forma conceitual, deve descrever as atividades requeridas para assegurar que o objetivo seja alcançado.
- b) “*acompanhar e solucionar os pontos críticos, conforme orientação, por meio de reunião técnica para a devida resolução de gargalos e mitigação de riscos inerentes a execução de projetos e programas das secretarias setoriais da administração estadual*”, pois diante das entrevistas realizadas e da reestruturação da Unidade, constatamos que o analista não tem a atribuição de solucionar os pontos críticos, mas sim levá-los e comunicá-los ao gestor de ações da área tática.
- c) “*elaborar material a ser utilizado nas reuniões decisórias sobre o status dos principais pontos de atenção observados semanalmente*”, reescrito por nós para que ficasse mais claro que a responsabilidade dos analistas refere-se ao preenchimento das fichas que compõem o relatório, *output* da Unidade.
- d) “*reunir-se com a equipe de direção da área para realizar os feedbacks necessários sobre os pontos de atenção*”, reescrito por nós para deixar claro que a atribuição é levantar os pontos críticos e passar para a área tática, responsável pelas ações.

FICHA DE DESCRIÇÃO DE CARGOS

Cargo	Gestor de Projetos
Objetivo	Fazer o <i>quality assurance</i> das informações levantadas pelos analistas, referentes aos projetos estratégicos do Estado e destinadas a compor o relatório quinzenal

	produzido pela Unidade, voltado a criar inteligência para tomada de decisão.
Requisitos para contratação	<ul style="list-style-type: none"> - 3º grau completo em administração pública, gestão de políticas públicas, engenharia, direito, ou área afim com histórico de gerenciamento de projetos. - 2 anos de atuação na área de gerenciamento de projetos. - Informática Básica (Windows, Word, Excel, Power Point e outros). Conhecimento do Lotus Notes 8.5 será um diferencial. - Desejável conhecimento em uma das seguintes áreas: transporte, habitação, saneamento, educação, saúde, segurança, logística, mercado de trabalho ou gestão.
Funções	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de documentos. - Validação de informações. - Identificação de riscos em projetos.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar as informações coletadas pelos analistas e sistematizadas em uma ficha relacionada a cada projeto a ser acompanhado com o intuito de verificar se elas são consistentes, estão completas e são suficientes para embasarem a tomada de decisão das autoridades a quem o relatório produzido pela UEPP se destina. - Atuar, junto com o analista, na identificação dos possíveis riscos e pontos de atenção dos projetos para que a mitigação seja realizada. - Consolidar o caderno de informações da sua equipe composto pelas fichas preenchidas pelos analistas, que integrará o relatório quinzenal produzido pela Unidade. - Auxiliar os analistas no estabelecimento de contatos com as secretarias setoriais junto as quais deve ser feito o levantamento de informações dos projetos prioritários. - Participar das reuniões com as secretarias setoriais quando constatado que o analista está com dificuldade no levantamento de informações ou no estabelecimento/manutenção do relacionamento. - Coordenar a atuação da equipe (analistas) e estabelecer rotinas de trabalho, de forma que as informações dos projetos acompanhados sejam quinzenalmente atualizadas. - Monitorar o desempenho dos analistas de acordo com os parâmetros estipulados. Comunicar a liderança e executar as ações necessárias, quando possível, para superar dificuldades. - Realizar reuniões com a área tática para discutir os riscos identificados e possíveis ações a serem tomadas. - Participar de estudos de aperfeiçoamento de rotinas, normas, regulamentos e práticas de trabalho. - Participar de treinamento.
Competências pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Ter conhecimento de gestão de projetos e pessoas. - Ser organizado. - Demonstrar iniciativa. - Demonstrar capacidade de organização. - Trabalhar em equipe. - Relacionar-se com flexibilidade. - Demonstrar responsabilidade no cumprimento de prazos.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente comunicação verbal, pessoalmente e por telefone. - Possuir habilidades interpessoais. - Boa redação. - Habilidade de concisão na produção de documentos. - Habilidades analíticas. - Habilidade de conduzir tarefas simultaneamente.

	<ul style="list-style-type: none">- Habilidades empáticas com o objetivo de viabilizar a percepção e o processamento de informações além da comunicação verbal.- Habilidade de compreender os gargalos e entraves do projeto, identificar a possibilidade de realização de ações para normalização do fluxo e transmiti-las rapidamente à área tática da Unidade.- Habilidade de trabalhar com equipes interdisciplinares.- Trabalhar por resultado e propagar cultura de eficiência no local de trabalho.- Trabalhar em estreita colaboração com as secretarias setoriais e equipe interna, de forma a analisar a informação levantada.- Ter conhecimento do funcionamento do Estado.- Conhecimento suficiente para utilizar ferramentas de gestão de projetos.- Habilidades de <i>Coaching</i>.- Habilidades para motivar a equipe.
--	---

Justificativas: indicamos eliminar os seguintes itens:

- a) “*gerar um nível de relacionamento com as secretarias para facilitar a gestão e a entrega dos principais projetos*”, mesmo comentário feito para os analistas, acima.
- b) “*participar ativamente das reuniões com as secretarias setoriais para acompanhar o desenvolvimento dos projetos e apontar possíveis pontos de atenção para que a mitigação do risco seja realizada*”, pois nas entrevistas realizadas constatamos que essa atribuição é do analista que deve, prioritariamente, focar na busca das informações junto à setorial. O gestor, por outro lado, possui atuação mais analítica e apenas deve participar de reuniões quando existe algum problema detectado no relacionamento do analista com a secretaria ou na transmissão das informações.
- c) “*realizar a gestão da área de projetos que estiver responsável e da equipe de trabalho (analistas), de forma que a área crie inteligência para tomada de decisão por parte do governador*” e “*criar rotina de trabalho da área que irá gerar os relatórios semanais de andamento dos projetos e programas do governo*”, reescrito por nós para deixar claro que a gestão a ser realizada é no sentido de aperfeiçoar os trabalhos para que a informação necessária para compor o relatório seja obtida em tempo e com qualidade. É importante que no estabelecimento das rotinas de trabalho os analistas tenham flexibilidade para realizar as reuniões e visitas na setorial, pois para estabelecer um bom relacionamento os contatos dependem do seu consentimento e também da agenda da pessoa designada para ser o contato da Unidade na Secretaria.

FICHA DE DESCRIÇÃO DE CARGOS

Cargo	Gestor de Ações
Objetivo	Realizar as ações necessárias para solucionar/minimizar os entraves identificados no andamento dos projetos prioritários do Estado.
Requisitos para contratação	<ul style="list-style-type: none">- 3º grau completo em administração pública, gestão de políticas públicas, engenharia, direito, ou área afim com perfil de <i>problem solver</i>, negociador.- 2 anos de atuação na área de gestão de riscos.- Informática Básica (Windows, Word, Excel, Power Point e outros). Conhecimento do Lotus Notes 8.5 será um diferencial.- Desejável conhecimento em uma das seguintes áreas: transporte, habitação, saneamento, educação, saúde, segurança, logística, mercado de trabalho ou gestão.
Funções	<ul style="list-style-type: none">- Análise de documentos.- Identificação de riscos em projetos.- Elaboração/execução de plano de ação.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">- Analisar as informações levantadas pelos analistas e contidas nas fichas elaboradas para cada projeto em acompanhamento.- Identificar, a partir dos riscos e problemas detectados, as ações necessárias para sua resolução.- Solicitar informações faltantes aos analistas para possibilitar a realização da ação.- Elaborar documento que descreva, por projeto, quais as ações a serem tomadas (ficha de ação).- Atuar como mediador entre as necessidades da setorial e o departamento responsável por atendê-las.- Comunicar à liderança ações identificadas como necessárias e que devem ser realizadas pela cúpula do governo.- Participar de treinamento.
Competências pessoais	<ul style="list-style-type: none">- Ter conhecimento de gestão de riscos.- Ser organizado.- Demonstrar iniciativa.- Trabalhar em equipe.- Relacionar-se com flexibilidade.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">- Excelente comunicação verbal, pessoalmente e por telefone.- Possuir habilidades interpessoais.- Organização e habilidades analíticas.- Habilidade de conduzir tarefas simultaneamente.- Habilidade para trabalhar em equipes interdisciplinares.- Trabalhar por resultado e propagar cultura de eficiência no local de trabalho.- Ter conhecimento do funcionamento do Estado.- Habilidades empáticas com o intuito de viabilizar a percepção e o processamento de informações além da comunicação verbal.- Habilidade de compreender os gargalos e entraves do projeto, identificar e executar ações para normalização do fluxo.

FICHA DE DESCRIÇÃO DE CARGOS

Cargo	Diretor de Qualidade da Informação
Objetivo	Coordenar a área operacional.

Requisitos para contratação	<ul style="list-style-type: none"> - 3º grau completo em administração pública, gestão de políticas públicas, engenharia, direito, ou área afim. - 5 anos de atuação na área de gestão de projetos. - Informática Básica (Windows, Word, Excel, Power Point e outros). Conhecimento do Lotus Notes 8.5 será um diferencial. - Conhecimento em uma das seguintes áreas: transporte, habitação, saneamento, educação, saúde, segurança, logística, mercado de trabalho ou gestão.
Funções	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenar equipe. - Coordenar o processo de levantamento de informações dos projetos prioritários.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenar a atuação dos gestores. - Manter contato com os departamentos do governo externos à Unidade, visando completar as informações necessárias à elaboração do relatório. - Consolidar todas as informações levantadas pela equipe para a composição do relatório apresentado quinzenalmente pela Unidade. - Auxiliar os gestores e analistas no estabelecimento de contatos com as secretarias setoriais. - Participar das reuniões com as secretarias setoriais quando constatado que o analista e o gestor estão com dificuldade no levantamento de informações ou no estabelecimento/manutenção do relacionamento. - Realizar reuniões com a área tática para discutir os riscos identificados e possíveis ações a serem tomadas. - Monitorar o desempenho da equipe. - Informar à liderança as dificuldades encontradas pela equipe na realização de suas atribuições. - Participar de estudos de aperfeiçoamento de rotinas, normas, regulamentos e práticas de trabalho. - Participar de treinamentos.
Competências pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Ter conhecimento de gestão de projetos. - Ser organizado. - Trabalhar em equipe.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente comunicação verbal, pessoalmente e por telefone. - Possuir habilidades interpessoais. - Possuir habilidades de gestão de pessoas. - Habilidades empáticas com o objetivo de viabilizar a percepção e o processamento de informações além da comunicação verbal. - Possuir habilidades analíticas. - Ter profundo conhecimento do funcionamento do Estado. - Possuir habilidade para motivar a equipe. - Possuir conhecimento em gestão de projetos. - Conhecimento suficiente para utilizar ferramentas de gestão de projetos. - <i>Coaching</i>.

FICHA DE DESCRIÇÃO DE CARGOS

Cargo	Diretor de Ação Tática
Objetivo	Coordenar a realização de ações tomadas para solucionar problemas identificados nos projetos estratégicos do Estado.
Requisitos para contratação	- 3º grau completo em administração pública, gestão de políticas públicas, engenharia, direito, ou área afim.

	<ul style="list-style-type: none"> - 5 anos de atuação na área de gestão de riscos. - Informática Básica (Windows, Word, Excel, Power Point e outros). Conhecimento do Lotus Notes 8.5 será um diferencial. - Conhecimento em uma das seguintes áreas: transporte, habitação, saneamento, educação, saúde, segurança, logística, mercado de trabalho ou gestão.
Funções	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenar equipe. - Coordenar o processo de levantamento de informações dos projetos prioritários.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenar a atuação dos gestores de riscos. - Fazer análise dos riscos levantados nos projetos estratégicos do Estado. - Fazer o planejamento das ações a serem realizadas para solucionar entraves ocorridos nos projetos estratégicos do Estado. - Atuar como mediador entre as necessidades da setorial e o departamento responsável por atendê-las quando os gestores de riscos não tiverem atribuição para a realização da ação. - Manter contato com departamentos do governo externos à Unidade com o objetivo de articular a implementação de ações necessárias a destravar o andamento de projetos prioritários do Estado. - Comunicar à liderança ações identificadas como necessárias e que devem ser realizadas pela cúpula do governo. - Participar de treinamento.
Competências pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Ter conhecimento de gestão de riscos. - Ser organizado. - Trabalhar em equipe. - Relacionar-se com flexibilidade.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Possuir habilidades interpessoais. - Organização e habilidades analíticas. - Habilidade de conduzir tarefas simultaneamente. - Habilidade em trabalhar em equipe. - Trabalhar por resultado e propagar cultura de eficiência no local de trabalho. - Ter conhecimento/experiência do funcionamento do Estado. - Ter conhecimentos sobre gestão de risco de projetos. - Possuir habilidade para motivar a equipe e gerenciar pessoas.

FICHA DE DESCRIÇÃO DE CARGOS

Cargo	Líder da Unidade
Objetivo	Coordenar a equipe da Unidade para que o relatório seja elaborado quinzenalmente e contenha as informações relevantes para subsidiar o processo de tomada de decisões por parte do governo, bem como fazer a interface com o secretário de Planejamento e Desenvolvimento Regional e o governador.
Requisitos para contratação	<ul style="list-style-type: none"> - 3º grau completo em administração pública, gestão de políticas públicas, engenharia, direito, ou área afim. - 5 anos de atuação na área de gestão de projetos. - Informática Básica (Windows, Word, Excel, Power Point e outros). - Conhecimento em uma das seguintes áreas: transporte, habitação, saneamento, educação, saúde, segurança, logística, mercado de trabalho ou gestão.
Funções	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenar equipe. - Coordenar a produção do relatório quinzenal sobre os projetos prioritários do governo.

	<ul style="list-style-type: none">- Coordenar e articular a realização de ações necessárias à solução de entraves identificados nos projetos.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">- Estruturar a Unidade de forma que ela cumpra a sua missão.- Coordenar a elaboração do relatório quinzenal referente ao acompanhamento dos projetos prioritários do governo.- Fazer reuniões com o governador, secretário e secretarias setoriais para estabelecer os projetos prioritários.- Estabelecer os processos de trabalho de forma eficiente.- Contratar e manter o pessoal necessário para a realização das atribuições da Unidade.- Manter um bom ambiente de trabalho.- Coordenar a equipe da Unidade.- Comunicar cada membro da equipe as tarefas de sua responsabilidade, os processos de trabalho, os resultados esperados e eventuais mudanças ocorridas, zelando por uma comunicação eficiente na equipe.- Monitorar o desempenho da equipe e dar “feedback”.- Contribuir com os esforços da equipe para alcançar os resultados esperados.- Fazer reuniões periódicas com o secretário e o governador para informar riscos levantados nos projetos e discutir ações para minimizá-los ou eliminá-los.- Estabelecer contato com demais secretarias e departamentos do governo com o intuito de viabilizar as ações necessárias para solucionar entraves dos projetos prioritários.- Planejar treinamento para a equipe.
Competências pessoais:	<ul style="list-style-type: none">- Ter conhecimento de gestão de projetos.- Ser organizado.- Trabalhar em equipe.- Relacionar-se com flexibilidade.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none">- Possuir habilidades interpessoais.- Habilidade de conduzir tarefas simultaneamente.- Habilidade em trabalhar com equipes multidisciplinares.- Trabalhar por resultado e propagar cultura de eficiência no local de trabalho.- Ter conhecimento do funcionamento do Estado.- Ter conhecimentos sobre gestão de projetos.- Possuir habilidade para motivar a equipe.- Possuir habilidades de gestão de pessoas e processos.- Habilidade para promover o aprimoramento dos processos de trabalho.- Habilidades de negociação.- Habilidades políticas.- Ter boa capacidade de planejamento.- Possuir visão estratégica.

Em suma, essas são as descrições dos cargos encontrados na estrutura da UEPP, que consideraremos quando da elaboração das nossas recomendações, mais adiante.

Referidas descrições são importantes para a UEPP, pois facilitam o recrutamento e a contratação de novos funcionários segundo o perfil desejado, enquanto sintetizam a realidade das atividades de cada cargo dentro da Unidade. Além disso, as descrições de cargo devem ser

utilizadas com frequência na integração de novos membros na equipe, enfatizando o papel de cada cargo e sua interdependência com as outras unidades.

Dessa forma recomendamos a utilização das descrições e reforçamos que tais fichas devem ser dinâmicas, pois podem ser alteradas conforme se acrescente ou diminua alguma atividade, ou requisito de contratação, ou surja alguma formação ou treinamento específico para um cargo. Recomendamos, portanto, uma revisão nas fichas de descrição de cargo sistematicamente, com o controle de sua versão.

5. ANÁLISE DO PERFIL DOS OCUPANTES DOS CARGOS ATUAIS

O perfil dos ocupantes dos cargos da UEPP é bastante diversificado. Todos têm formações, origens e razões distintas para fazerem parte da Unidade.

Assim, entendemos necessário o mapeamento do perfil da equipe de trabalho atual da UEPP para, então, analisar suas características e sugerir adaptações ou eventuais mudanças.

Para esse mapeamento utilizamos uma pesquisa realizada pelo líder da UEPP, a qual foi aplicada em meio eletrônico por meio da ferramenta SurveyMonkey²¹, de forma opcional e individual a todos os colaboradores da Unidade. A pesquisa se deu entre os meses de abril e maio, e a adesão foi integral.

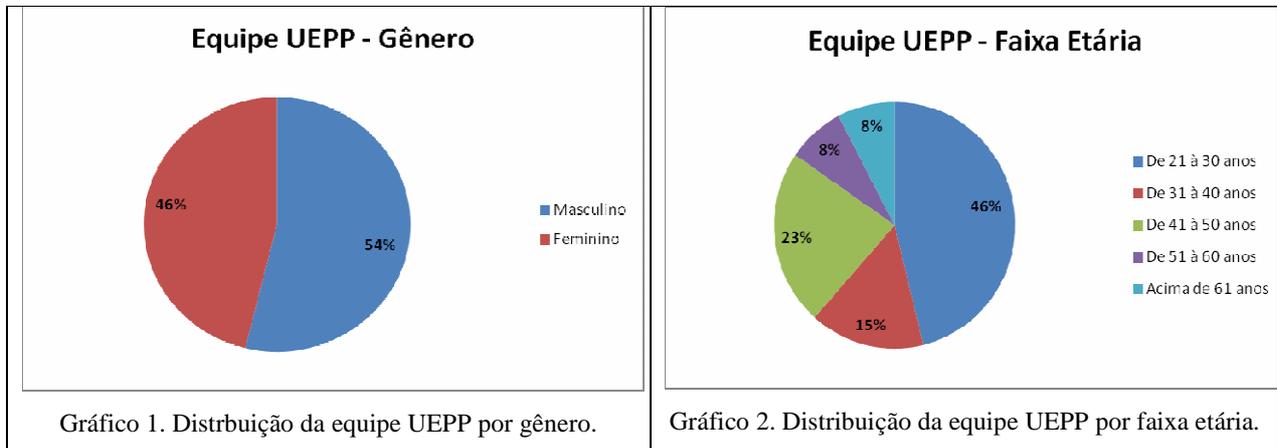
Essa pesquisa (constante do anexo “e”) foi dividida em quatro partes que abordavam os seguintes temas: a) Informações gerais; b) Visão política; c) Fatores motivacionais; d) Preferências por atividades e cargos.

O objetivo, segundo o líder da Unidade, era realizar um panorama do perfil de cada funcionário, para saber suas motivações pessoais, preferências políticas, aptidão para a realização de atividades e preferências quanto a ocupação dos cargos. As perguntas foram elaboradas por ele e se basearam em sua experiência de trabalho anterior (no caso das perguntas sobre visão política) e em ferramentas para análise de perfil, como o *Social Style*, *Âncoras de Carreira* e *DISC*, porém sem seguir uma metodologia específica. Por esse motivo, no presente trabalho

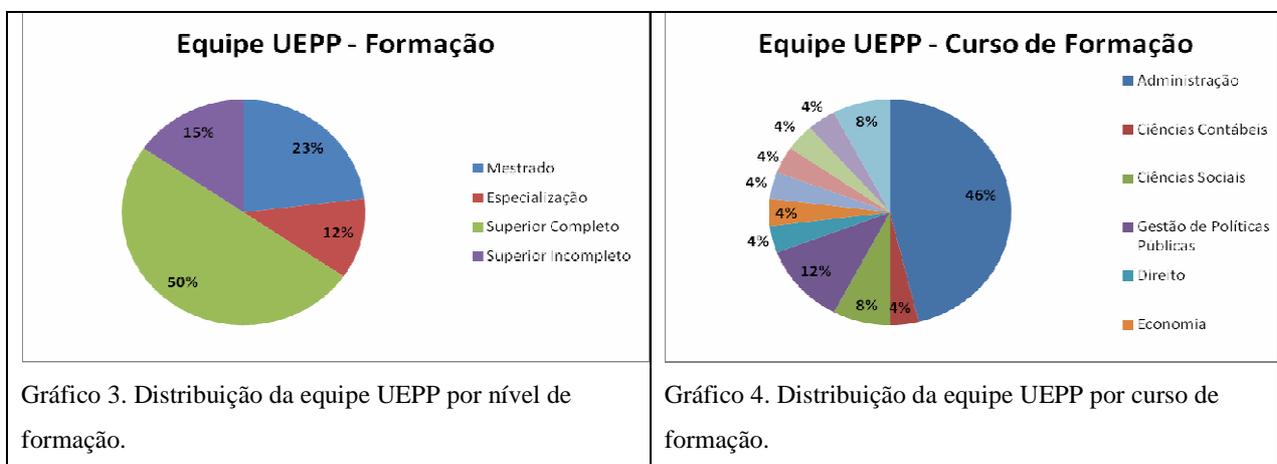
²¹ Ferramenta gratuita de criação de questionários on-line disponível no endereço eletrônico <http://pt.surveymonkey.com/mp/lp/freesurveys-intl/?utm_network=g&utm_term=surveymonkey&utm_campaign=e&gclid=CPP91ZT_17gCF5Rk7AodIEwAWw&pmt=e&utm_source=adwords&mkwid=swnHCUvy3&utm_medium=ppc&source=SearchNetwork&cmpid=brand&pcrid=31210097384&kw=surveymonkey>. Acesso em: 25 jul. 2013.

utilizaremos apenas as informações gerais do grupo – e porque entendemos que a parte de preferências políticas é inadequada e desrespeita a intimidade dos funcionários.

A seguir um panorama do grupo segundo algumas variáveis.

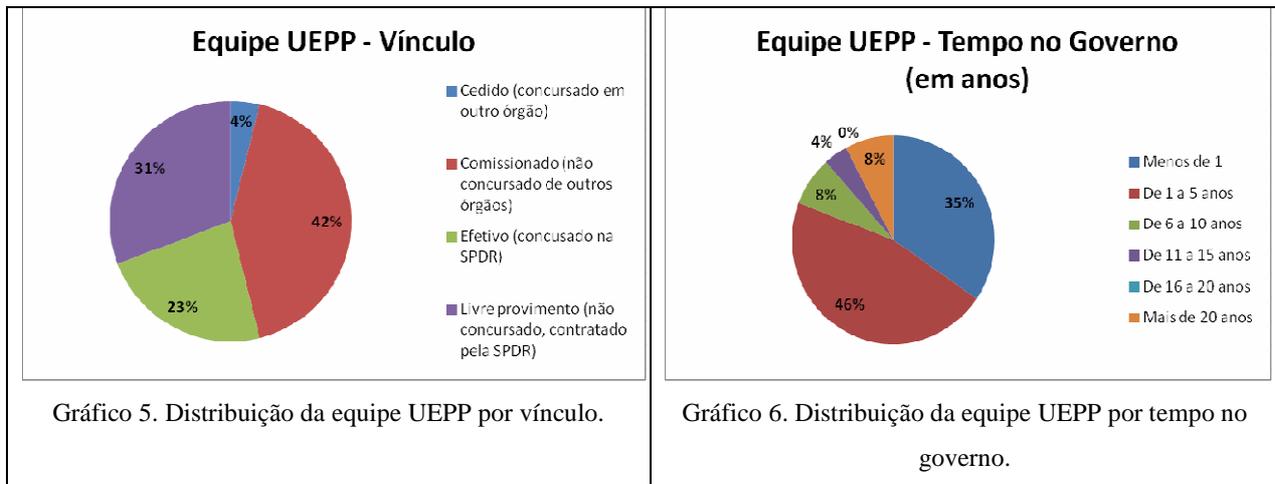


Verificamos que 46% da equipe se concentram na faixa de 21 a 30 anos. Acima de 31 anos concentram-se os outros 54% da equipe. Existe, portanto, uma mescla dentro do grupo, com colaboradores jovens e outros com mais experiência de idade.



Verificamos que 50% do quadro da UEPP tem nível superior completo. Profissionais com mestrado representam 23% da equipe, enquanto 15% têm especialização. Nessa equipe ainda temos 15% com nível superior incompleto.

Com relação ao curso de formação, destacamos que 58% da equipe possuem formação em administração ou gestão pública, sendo que o restante da equipe tem formação variada e correlata às atribuições da Unidade.



Com relação à origem da equipe da UEPP, verificamos que 73% não são concursados e os outros 27% são. Quanto ao percentual de não concursados, entendemos ser um ponto fraco na equipe, já que não existe a estabilidade – um dos fatores de retenção dos colaboradores no grupo.

No item Tempo no Governo, chamou nossa atenção a pouca experiência da equipe em atuação no governo, pois 35% apresentam menos de um ano de atuação, e outros 46% têm de um a cinco anos desse tipo de atuação. Entretanto, deve ser considerado que esse dado é consistente com a idade dos membros, segundo a qual a maioria é jovem.

O fator experiência na área ou na atividade pública é muito relevante para a atuação na UEPP, na nossa visão, pois o conhecimento da área pública facilita sobremaneira o desempenho das atividades.

Comparando com as descrições de cargos apresentadas no capítulo 4, verificamos que a equipe de funcionários da UEPP possui os requisitos de formação exigidos.

No que tange à experiência na função, constatamos algumas disparidades em relação ao que se exige nas descrições de cargo elaboradas. Isso se deve ao fato de alguns membros da equipe possuir pouca experiência no governo, requerendo assim um possível e desejável investimento em capacitação para o nivelamento de conhecimentos dentro do grupo.

Nas recomendações mencionadas no capítulo 8 abordaremos a importância da capacitação como forma de motivação da equipe, além de sugerir a uniformização da contratação visando a entrada de funcionários com mais experiência na área pública.

6. ANÁLISE DA UEPP – DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

6.1. Duplicidade de atribuições entre unidades

Ao analisar as funções exercidas pela UEPP – bem como aquelas que pretende ser exercidas, nos termos da proposta de redação para suas atribuições, anteriormente mencionada – procuramos apurar se há duplicidade com outros órgãos e unidades.

A duplicidade existe – tanto formalmente quanto na prática.

Formalmente, há nítida duplicidade de atribuições com a recém-criada Assessoria Especial de Assuntos Estratégicos, dentro do Gabinete do Governador.

O Decreto n. 58.850, de 18 de janeiro de 2013, cria e organiza tal Assessoria dentro do Gabinete do Governador, com as atribuições, em síntese²², de:

- a) assessorar o chefe do executivo na formulação e execução das políticas públicas;
- b) articular e coordenar as atividades essenciais para execução do Plano de Governo, avaliando continuamente as ações desenvolvidas;
- c) subsidiar e orientar as secretarias de Estado e os demais órgãos e entidades para o planejamento estratégico e para a gestão de programas e projetos de governo; e, ainda,
- d) propor ajustes na execução dos projetos estratégicos de governo.

João Carlos Meirelles foi nomeado para o cargo de assessor especial e, desde janeiro de 2013, vem estruturando a assessoria.

Para tal Assessoria, vale mencionar, foram transferidas diversas estruturas que antes integravam a Secretaria de Estado da Casa Civil, quais sejam: a Assessoria Técnica do Governo; a Assessoria Jurídica do Governo; a Unidade de Assessoramento em Assuntos de Política Salarial das Entidades Descentralizadas, e a Subsecretaria de Gestão Estratégica do Governo (cuja denominação foi alterada para Unidade de Gestão Estratégica)²³.

A Unidade de Gestão Estratégica é atualmente chefiada pela mesma pessoa que antes chefiava a Subsecretaria de Gestão Estratégica do Governo, Dilze Lima.

Suas atribuições também estão previstas no Decreto n. 58.850, de janeiro de 2013, em seu artigo 20, podendo ser resumidas como:

²² Descrição completa das atribuições consta do artigo 3º do Decreto n. 58.850/13, do Estado de São Paulo.

²³ Artigo 4º do Decreto n. 58.850/13, do Estado de São Paulo.

a) acompanhar as obras e ações desenvolvidas pelo governo em todo o Estado, providenciando para que o governador esteja sempre informado sobre seu andamento;

b) manter, de forma sistematizada, junto a órgãos e entidades do Estado, acompanhamento das principais realizações do governo, de maneira a produzir orientações, informativos e relatórios de caráter estratégico para o governador.

Assim, percebemos nítida duplicidade de atribuições entre a Assessoria Especial de Assuntos Estratégicos (principalmente por sua Unidade de Gestão Estratégica) e a UEPP. Ambas têm por finalidade acompanhar as obras e realizações importantes do Governo, mantendo o governador sempre bem informado, bem como propor ajustes na execução dos projetos estratégicos.

Além do gasto público desnecessário, essa duplicidade gera disputa de poder entre as unidades, estabelecendo um ambiente hostil e competitivo dentro da administração pública.

O líder da UEPP alega que tenta estimular o convívio saudável entre as unidades, mas não foi esse o ambiente por nós percebido.

Um dos entrevistados foi bem enfático ao mencionar que a Assessoria Especial tem atuação concorrente à da UEPP, o que acaba criando ruído. Em sua opinião, ela deveria atuar de forma complementar, na análise da informação e não em sua produção, pois isso não é feito adequadamente. O ideal, portanto, seria que os órgãos atuassem harmonicamente e de forma integrada.

6.2. Falta de alinhamento em relação às atribuições da UEPP

Mencionamos na introdução a posição do líder da Unidade no que se refere às atividades que ela deve desenvolver. Segundo ele, a UEPP deve atuar para que os projetos prioritários do Governo do Estado de São Paulo sejam implementados, mas em sua percepção existe também a função estratégica a ser desempenhada e para isso na estrutura inicial da Unidade ele previu a área estratégica, eliminada na reestruturação. Apesar disso, atualmente, ainda há a designação de um dos membros da equipe para realizar estudos estratégicos, compreendendo análise de indicadores para sugerir novos projetos e programas.

Foram realizadas entrevistas com pessoas externas à Unidade (de altos cargos da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional e do Gabinete do Governador) para ser possível avaliar se a visão do líder da Unidade corresponde com aquilo que dela se espera na cúpula do governo.

Obtivemos respostas não concordantes nessas entrevistas.

Um dos entrevistados descreveu que a função da UEPP é a informação técnica e financeira de projetos prioritários, dispersa e sem detalhe. Cabe à Unidade a concentração de informações de forma homogênea e organizada no Planejamento, que tem a competência para liberar e priorizar a liberação de recursos. Em sua percepção a UEPP alcançou seu objetivo com a elaboração do relatório quinzenal.

Diferente dessa visão, outro entrevistado mencionou que a UEPP foi criada para acompanhar o investimento do Estado de São Paulo, considerando o conceito de coimplementação. A ideia da UEPP, para ele, se caracteriza pelo monitoramento com cogestão, de modo a ajudar a setorial a executar os projetos, por isso a denominação Unidade de Entrega. Outros projetos prioritários não relacionados a investimento não estão na lista de projetos acompanhados pela Unidade, em seu entender. Acrescentou, ainda, que o relatório quinzenal é importante, pois essa informação não existia antes, mas a Unidade também teria de desatar os nós dos projetos. A UEPP deveria cuidar da implementação, mas ela quer fazer o estratégico – concluiu o entrevistado.

A partir dessa constatação, foi possível perceber que esse desalinhamento sobre as atribuições da Unidade se reflete nos membros da equipe da UEPP e impactam diretamente nas suas atribuições. Com efeito, uma vez que a percepção do líder da Unidade está em descompasso com o que a cúpula do governo espera dela, toda a estruturação e a demanda de atividades do pessoal da equipe estão também em desacordo, impactando os resultados gerados.

Além do desalinhamento externo, após a realização das entrevistas com os componentes da Unidade, constatamos a existência de diferentes percepções em relação às atividades a serem efetuadas em cada posição, caracterizando-se, também, um desalinhamento interno. Com efeito, percebemos que os membros da equipe não conheciam detalhadamente suas próprias atribuições e tampouco as dos demais. Tal fato, sem dúvida, dificulta o alcance dos objetivos almejados.

A tabela a seguir busca demonstrar o entendimento de cada um dos entrevistados em relação aos cargos de analista, gestor e diretor, bem como as divergências existentes.

Tabela 4. Análise das entrevistas dos membros da UEPP.

Cargo	Percepção Analista	Percepção Gestor	Percepção Diretor
Analista 1	- Fazer a ficha única por projeto; - Buscar informações na setorial.	- Tira dúvidas sobre área dos projetos; - Vai a campo também, participa de reuniões na setorial com o analista; - Valida as informações.	- Fecha o caderno (consolidação das fichas) de todas as áreas; - Foco na parte financeira
Analista 2	- Preencher ficha, incluindo formatação; - Buscar informações na setorial e para isso é importante ter autonomia;	- Aponta contato na setorial; - Só vai a campo se houver necessidade de articular; - Faz questionamentos para levantar pontos de inconsistência nas informações das	- Não sabe exatamente o que ele faz; - Sabe que faz a revisão da atuação dos gestores e a consolidação do caderno como um todo.
Analista 3	- Fazer a ficha; - Buscar informações na setorial.	- Não deve ir buscar informações na secretaria, pois isso é papel do analista; - Só deve se envolver em momentos críticos; - Deve analisar a qualidade das informações da ficha	- É uma segunda visão sobre o conteúdo das fichas; - Faz a consolidação das fichas.
Analista 4	- Fazer a ficha; - Buscar informações na setorial.	- Valida a ficha; - O gestor é fundamental para ajudar o analista, pois pode ver os projetos - Deve ter visão mais ampla.	- Gestor geral das fichas; - Auxilia estabelecer contatos com a setorial.
Analista 5	- Fazer a ficha; - Buscar informações na setorial.	- Trabalha sem gestor; não vê a necessidade.	- Ajuda a conseguir dados financeiros.
Analista 6	- Fazer a ficha; - Buscar informações na setorial. - É a pessoa mais próxima da informação.	- É coadjuvante; - Entende que há sobreposição de funções.	- Faz a mesma coisa.
Analista 7	- Deveria ficar na mesa só preenchendo fichas; - Na prática, faz o contato com a setorial para buscar informações.	- Deveria ir buscar a informação na setorial; - Na prática verificar a qualidade da ficha.	- Não mencionou.
Gestor 1	- Fazer as reuniões com a setorial; - Preencher a ficha.	- Revê a formatação do texto da ficha; - Analisa se falta informação; - Ajuda nos contatos; - Levanta problemas nos projetos.	- Supervisiona o trabalho dos gestores; - Aponta contatos; - Junta todas as fichas para fazer o caderno; - Não sabe outras funções.
Líder	- Levanta informações sobre, problemas, riscos, travas dos projetos.	- Apura e garante a qualidade da informação; - Vai à setorial com o analista.	- Lidera os gestores; - Estabelece "pontes" com outras áreas.

Obs. Para preservar a intimidade dos membros da equipe, entendemos mais adequado omitir seus nomes, quando da menção da percepção de cada um.

6.3. Os projetos monitorados pela UEPP, seus indicadores e acompanhamento do PPA

Os projetos monitorados pela UEPP são, atualmente, 150, divididos em nove grupos de acordo com a área de atuação: 1. Saneamento; 2. Habitação e meio ambiente; 3. Mobilidade; 4. Saúde, esporte e cidadania; 5. Educação e cultura; 6. Logística; 7. Segurança; 8. Mão de obra; e 9. Estado eficiente (gestão).

A atribuição de cada analista de projetos da UEPP é referente a um desses grupos, razão pela qual são, ao todo, nove analistas.

Entendemos que o total de 150 projetos – reduzido de 180, como mencionado anteriormente, ainda é excessivo para ser considerado prioritário. Com a estrutura atual, cada membro da equipe tem uma quantidade muito grande de projetos para cuidar, o que prejudica a análise e o efetivo resultado que se busca de tal monitoramento, do mesmo modo dificulta a percepção do que é realmente mais importante.

A tabela com todos os projetos encontra-se no anexo. Para exemplificar, segue a lista de projetos incluídos na área de mobilidade, com sua classificação de acordo com a carteira ABC (sendo A os mais estratégicos e C os menos estratégicos, como mencionado no capítulo 2), bem como a qual Secretaria e órgão esses projetos são relacionados.

Tabela 5. Lista de projetos da área mobilidade.

ABC	Projeto	Secretaria	Órgão
A	LINHA 15 (PRATA) - IPIRANGA-H.CID.TIRAD.	STM	METRÔ
A	LINHA 09 (ESMERALDA) - ATÉ VARGINHA	STM	CPTM
B	SIM BAIXADA SANTISTA - FASES 1 + 2	STM	EMTU
B	LINHA 05 (LILÁS) FASE 2 - LGO.TREZE-CH.KLABIN	STM	METRÔ
B	LINHA 13 (JADE) - TREM DE GUARULHOS	STM	CPTM
B	CORREDOR NOROESTE – RMC – FASE 2	STM	EMTU
B	LINHA 04 (AMARELA) FASE 2 – LUZ-V.SÔNIA	STM	METRÔ
B	TRM - INTERCIDADES (PPP)	STM	CPTM
C	CORREDOR ITAPEVI – BUTANTÃ	STM	EMTU
C	LINHA 17 (OURO) - JABAQUARA-SP.MORUMBI	STM	METRÔ
C	LINHA 08 (DIAMANTE) - ATÉ ITAPEVI	STM	CPTM
C	CORREDOR GUARULHOS-TUCURUVI	STM	EMTU
C	REFORMA DE 21 ESTAÇÕES DO METRÔ	STM	METRÔ
C	REFORMA DE 30 ESTAÇÕES DA CPTM	STM	CPTM
C	CORREDOR PERIMETRAL LESTE	STM	EMTU
C	MODERNIZAÇÃO DO METRÔ (SINALIZAÇÃO E TRENS)	STM	METRÔ
C	MODERNIZAÇÃO DA CPTM (ELETRIFICAÇÃO E TRENS)	STM	CPTM
C	LINHA 02 (VERDE) - ATÉ DUTRA	STM	METRÔ
C	LINHA 06 (LARANJA) - BRASILÂND.-S.JOAQUIM	STM	METRÔ
C	LINHA 18 (BRONZE) - TAMANDUATÉÍ-SBC (PPP)	STM	METRÔ

Fonte: Rodrigo Gouvêa, líder da UEPP. Elaboração: UEPP, abril de 2013.

Os projetos constam, ainda, do Plano Plurianual do Estado de São Paulo – quadriênio 2012-2015, instituído pela Lei n. 14.676/2011.

O monitoramento do PPA é feito, basicamente, levando em conta os dados constantes do Sistema de Monitoramento de Programas e Ações (SIMPA), sistema interno da SPDR, utilizado

também pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo na avaliação das ações governamentais do Estado.

Há, também, outro sistema eletrônico interno da SPDR com dados para acompanhamento do PPA, o Sistema de Informações Gerenciais do PPA (SIGPPA). Esses dois sistemas – SIMPA e SIGPPA – são diferentes do SIGA, mencionado no capítulo 2, porque deles constam informações diversas, com finalidades diversas, adiante esmiuçadas.

Entretanto, percebemos nas entrevistas realizadas com os membros da UEPP que nenhum desses sistemas é adequadamente alimentado – as informações não são precisas nem atuais e sequer suas funções e diferenças são conhecidas dentro da própria Secretaria²⁴.

Os indicadores dos projetos constam do PPA, sendo, por exemplo, no caso do “Programa 3708 – Expansão, Modernização e Operação do Transporte Metroviário – PITU em Marcha”, o índice da variação do total de passageiros transportados no Metrô, o índice de densidade da rede metroviária, o índice de utilização do sistema e a variação da extensão da rede de Metrô (figura 11).

Ainda como exemplo, no caso do projeto “LINHA 05 (LILÁS) FASE 2 – LGO.TREZE-CH.KLABIN”, a meta do período (do PPA 2012-2015) é de 93% do trecho implantado.

Vale observar que como o PPA é elaborado antecipadamente, muitas vezes a meta estabelecida precisa ser readequada pela setorial e, portanto, a informação sobre a meta real de cada projeto deve ser obtida junto a cada Secretaria.

²⁴ Por se tratarem de sistemas internos, que exigem nome de usuário e senha, o grupo não obteve acesso ao seu teor efetivo.

37000 - SECRETARIA DOS TRANSPORTES METROPOLITANOS

Programa

3708 EXPANSÃO, MODERNIZAÇÃO E OPERAÇÃO DO TRANSPORTE METROVIÁRIO - PITU EM MARCHA

Valor do Programa no Período	R\$	
	Correntes	Capital
Recursos Orçamentários	1.330.490.696	17.184.652.261
Demais Recursos	7.032.002.000	12.719.273.000
Total	8.362.492.696	29.903.925.261

Objetivo

AMPLIAR O SISTEMA METROVIÁRIO E SUA PARTICIPAÇÃO NO TRANSPORTE COLETIVO DA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO, OFERECENDO SERVIÇOS DE QUALIDADE, MAIOR ACESSIBILIDADE E OPORTUNIDADE DE INCLUSÃO SOCIAL À POPULAÇÃO, INCLUINDO A RECAPACITAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DO SISTEMA, POR MEIO DE ADEQUADA OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO, COM ALTOS NÍVEIS DE SEGURANÇA E REGULARIDADE.

Justificativa

O SISTEMA METROVIÁRIO, FACE A SUA PEQUENA REDE INSTALADA E ALIADO A UMA INFRA-ESTRUTURA SATURADA, DEMANDA REPRIMIDA, MEIO AMBIENTE DEGRADADO E ALIMENTO DA EXPECTATIVA DE VIDA, LEVA À NECESSIDADE DE EXPANDIR A REDE COM ALIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DO SISTEMA SOBRE TRILHOS (METRÔ E MONOTRILHO) E PROMOVER SUA CAPACITAÇÃO CONTÍNUA PARA ATENDER A POPULAÇÃO, COM QUALIDADE, EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.

Público Alvo

POPULAÇÃO RESIDENTE OU EM TRÂNSITO NA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO

Abrangência Espacial

REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO

Indicadores	Meta recente	Ao final do Plano
ÍNDICE DA VARIAÇÃO DO TOTAL DE PASSAGEIROS TRANSPORTADOS NO METRÔ	1	1,9
ÍNDICE DE DENSIDADE DA REDE METROVIÁRIA	15,2	16,5
ÍNDICE DE UTILIZAÇÃO DO SISTEMA	59,3	63,2
VARIAÇÃO DA EXTENSÃO DA REDE DE METRÔ	1	1,76

Ações	Meta do Período	Produto
ELABORAÇÃO DE PROJETOS PARA EXPANSÃO DA REDE METROVIÁRIA	100 %	PROJETOS ELABORADOS
LINHA LAPA - FÁRIA LIMA - MOEMA	1 %	TRECHO IMPLANTADO
LINHA 1 - AZUL - RECAPACITAÇÃO E MODERNIZAÇÃO	44	TRENS MODERNIZADOS
LINHA 15 - BRANCA - VILA PRUDENTE - DUTRA	28 %	TRECHO IMPLANTADO
LINHA 17 - OURO - JABAQUARA - SÃO PAULO-MORUMBI	90 %	TRECHOS IMPLANTADOS
LINHA 18 - TAMANDUATÉ (SP) - ALVARENGA (SBC)	36 %	TRECHO IMPLANTADO
LINHA 19 - ÁGUA ESPRAIADA - GUARULHOS	0,3 %	TRECHO IMPLANTADO
LINHA 2 - VERDE - PROLONGAMENTO VILA PRUDENTE - CIDADE TIRADENTES	68 %	TRECHO IMPLANTADO
LINHA 2 - VERDE - RECAPACITAÇÃO E MODERNIZAÇÃO	100 %	LINHA 2 MODERNIZADA
LINHA 3 - VERMELHA - RECAPACITAÇÃO E MODERNIZAÇÃO	40	TRENS MODERNIZADOS
LINHA 4 - AMARELA - VILA SÔNIA-LUZ - FASE II	67 %	TRECHO IMPLANTADO
LINHA 4 - AMARELA - TRECHO VILA SÔNIA-TABOÃO DA SERRA	2 %	TRECHO IMPLANTADO
LINHA 5 - LILÁS - RECAPACITAÇÃO E MODERNIZAÇÃO	100 %	LINHA 5 MODERNIZADA
LINHA 5 - LILÁS - TRECHO CAPIÃO REDONDO - JARDIM ÂNGELA	1 %	TRECHO IMPLANTADO
LINHA 5 - LILÁS - TRECHO LARGO 13 - CHÁCARA KLABIN	93 %	TRECHO IMPLANTADO
LINHA 6 - LARANJA - TRECHO BRASILÂNDIA-SÃO JOAQUIM	31 %	TRECHO IMPLANTADO

37000 - SECRETARIA DOS TRANSPORTES METROPOLITANOS		
Programa		
3708 EXPANSÃO, MODERNIZAÇÃO E OPERAÇÃO DO TRANSPORTE METROVIÁRIO - PITU EM MARCHA		
Ações	Meta do Período	Produto
LINHA 6 - LARANJA - TRECHO SÃO JOAQUIM - CIDADE LIDER	1 %	TRECHO IMPLANTADO
LINHA 6-LARANJA - TRECHO BANDEIRANTES-BRASILÂNDIA	2 %	TRECHO IMPLANTADO
LINHAS METROVIÁRIAS - ADAPTAÇÃO PARA ACESSIBILIDADE	15 %	ADAPTAÇÕES IMPLANTADAS
LINHAS METROVIÁRIAS - RESSARCIMENTO DE GRATUIDADES A USUÁRIOS	308.619.000	PASSAGEIROS TRANSPORTADOS GRATUITAMENTE
LINHAS METROVIÁRIAS - RESSARCIMENTO DE SUBSÍDIO AOS USUÁRIOS ESTUDANTES	296.618.000	ESTUDANTES TRANSPORTADOS COM SUBSÍDIO
OPERAÇÃO DAS LINHAS METROVIÁRIAS	4.297.997.000	PASSAGEIROS TRANSPORTADOS

Figura 11. Programa 3708 do PPA 2012-2013.

Fonte: Anexo II da Lei n. 14.676 do Estado de São Paulo, pp. 179/180. Elaboração: Governo do Estado de São Paulo, dezembro de 2011,

O acompanhamento dos projetos feito pela UEPP, portanto, é diferente do acompanhamento do PPA. As informações necessárias para o relatório da UEPP devem ser mais precisas e atualizadas do que as que constam nos sistemas que acompanham a execução do Plano Plurianual.

6.4. Estrutura

No início dos nossos trabalhos, no final de abril de 2013, a UEPP não existia formalmente, já que seu decreto de criação ainda não havia sido editado.

Como já mencionado, isso dificultava sua adequada estruturação – já não simples, em razão do reduzido número de membros em relação ao inicialmente previsto – eis que não havia precisa delimitação de suas funções e responsabilidades.

Na reestruturação da Unidade em maio de 2013 seu Líder alterou o organograma de forma que a organização ficasse mais matricial.

A Unidade iniciou sua atuação em fevereiro de 2013, mas até maio do mesmo ano não havia sido possível preencher todas as posições desenhadas em sua estruturação. Assim, diante das dificuldades de funcionamento, do insuficiente número de colaboradores e do conseqüente desempenho aquém do esperado, seu líder, pressionado para apresentar resultados, decidiu

reestruturar a Unidade. De acordo com suas palavras, “a reestruturação transformou um organograma normal em um matricial”.

Assim, na primeira quinzena de maio de 2013, o líder da UEPP implantou mudanças em sua estrutura e divisão de atribuições, com base em sua equipe de 20 membros – e na perspectiva de contratação, nas semanas seguintes, de mais seis, por meio de cessão ou via fundações públicas – em um total de 26 membros.

Segundo Chiavenato (2001), “o organograma é o gráfico que representa a estrutura da empresa.” Em outras palavras, é um mapa que representa as relações hierárquicas, os cargos e as posições ocupadas na empresa. Quando se fala em organograma, relata-se a estrutura organizacional de uma empresa.

Existem diversos tipos de estrutura organizacional que podem ser adotadas pelas empresas públicas ou privadas. Os principais tipos são: Funcional, Matricial, Por Projetos, Por Linha de Produto, Por Região (Territorial) e Por Processo. Para fins deste trabalho, o grupo decidiu apresentar os conceitos de dois tipos de estrutura organizacional: a Funcional e a Matricial.

A estrutura Funcional é aquela em que se encontra uma chefia para cada função e se organiza segundo os tipos de recursos técnicos utilizados. Nesse caso, a organização se divide conforme diferentes funções, por exemplo, produção, finanças, marketing, recursos humanos etc. Esse modelo é o mais utilizado pelas empresas, por ser muito racional. A principal vantagem é que apresenta especialização nas áreas técnicas, além de melhorar os recursos nessas áreas. A principal desvantagem é que pode ocorrer um descumprimento de prazos e orçamentos em virtude de em alguns casos existir muitas chefias.

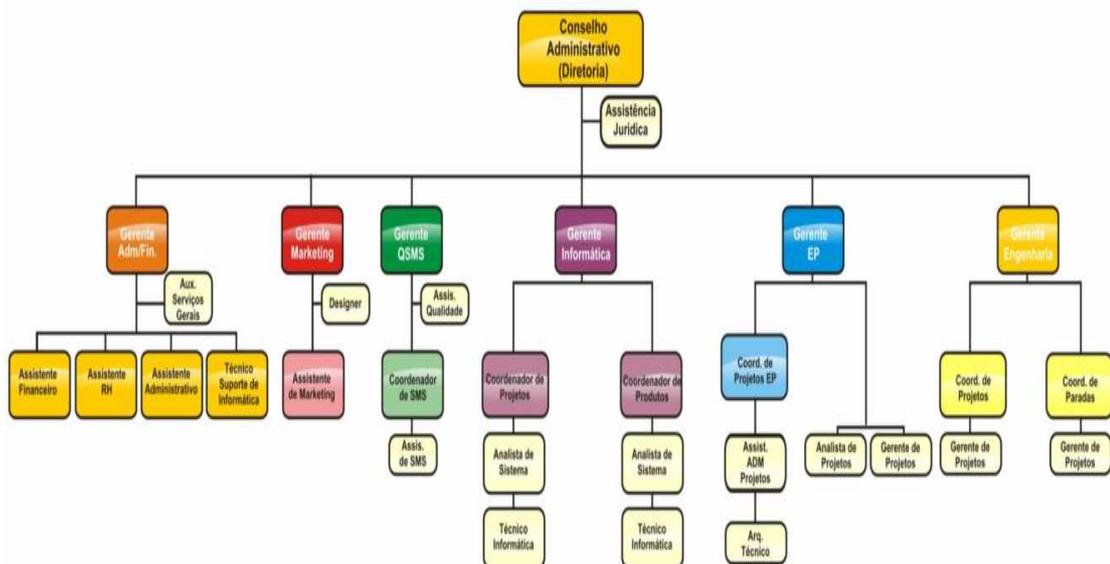


Figura 12. Exemplo de organograma funcional.

Fonte: <<http://www.qualidados.com.br/2008/organogramafuncional.jpg>>. Acesso em 13 jun. 2013.

Já a estrutura Matricial é a que chamamos de multifuncional, ou seja, combina uma estrutura funcional com uma estrutura de projetos. Nesse caso, as unidades de trabalho são projetos e os órgãos funcionais atuam como prestadores de serviços, causando assim uma maior versatilidade e otimização dos recursos humanos. A principal vantagem é o equilíbrio dos objetivos e a coordenação entre os setores o que permite ao Líder da Unidade uma visão geral de todos os projetos executados.

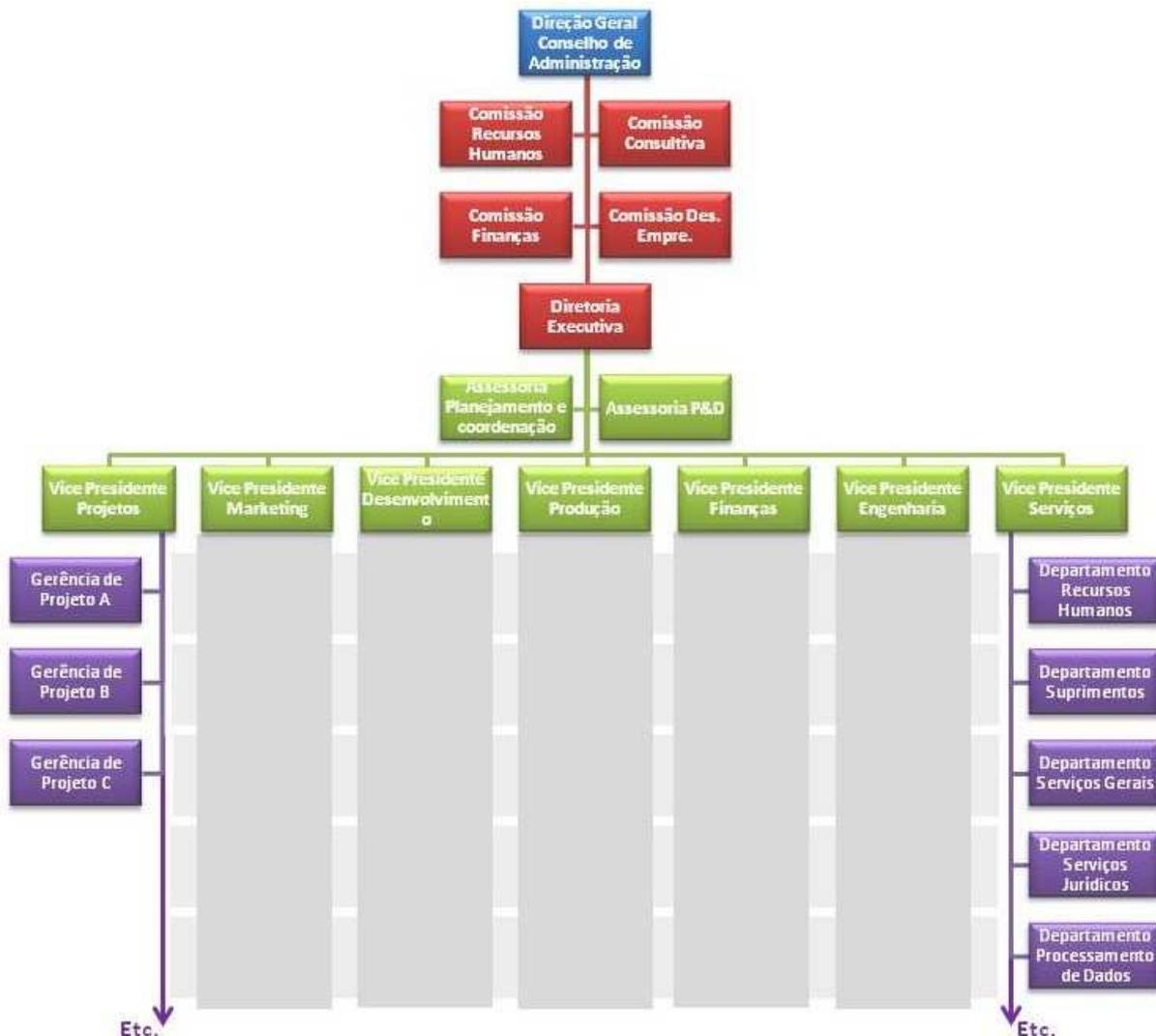


Figura 13. Exemplo de organograma matricial.

Fonte: <<http://blogpegg.files.wordpress.com/2012/02/matricial.jpg>>. Acesso em: 13 jun. 2013.

O principal objetivo, com as mudanças, era motivar os membros da equipe, atribuindo-lhes funções mais adequadas com seus perfis pessoais.

Para alocá-los nas novas funções, o líder utilizou, como já comentado no capítulo 5, os resultados de uma pesquisa realizada com todos os membros da UEPP – a qual foi respondida, também, por alguns de nós com vistas a compreender seu teor.

A estrutura organizacional ganhou perfil mais enxuto e tentou-se delimitar de forma mais clara as atribuições de cada posição, característica fundamental para que as funções sejam desempenhadas satisfatoriamente e, assim, a Unidade consiga cumprir sua missão institucional.

A nova estrutura proporcionava, também, mais espaço físico nas mesas (já que reduzido o número de membros), favorecendo a concentração antes inviável – conforme demonstraremos no item 6.6.

Nas semanas seguintes à reestruturação, o líder da UEPP pensou ter otimizado a alocação da equipe nas diversas posições e identificou melhora nos resultados atingidos, todavia a dificuldade no preenchimento de todas as posições da nova estrutura, aliada a novas baixas na equipe, levou-o a eliminar o cargo de gestor de informação, apesar de ser uma posição considerada necessária pelos membros nas entrevistas.

Observamos, ainda, que na configuração final da estrutura de Unidade existe uma grande amplitude de níveis hierárquicos, o que entendemos pode gerar alguns problemas como perda de controle, desmotivação, ineficiência de comunicações, decisões demoradas e mal estruturadas e queda no nível de qualidade do trabalho.

6.5. Sistemas

Na realização da pesquisa de campo foi possível constatar que o levantamento de informações necessárias para gerar o relatório quinzenal depende, preponderantemente, de contato com a setorial.

Os analistas têm como atividade essencial participar de reuniões e manter contato com as secretarias, de modo a obter as informações atualizadas para preencher a ficha única. Vale observar que há dificuldade na realização dessa atividade e, muitas vezes, a informação obtida não é de boa qualidade. Averiguamos que as secretarias são relutantes em trabalhar cooperativamente com a Unidade – sendo este um fator crítico no trabalho da UEPP.

Existem vários sistemas de acompanhamento de projetos e obras que não respondem de forma eficiente: SIGPPA, SIMPA, SIGA, entre outros. Nenhum deles é adequadamente alimentado a ponto de conter informações atualizadas e concentradas sobre os projetos, possuindo, na maioria dos casos, apenas sua descrição e algumas informações básicas, sem grandes detalhamentos.

Segue uma breve descrição de alguns dos sistemas disponíveis relacionados ao acompanhamento de projetos e obras.

Tabela 6. Sistemas disponíveis relacionados a projetos e obras.

Sistema:	Breve descrição:
SIGPPA – Sistema de Informações Gerenciais do PPA	Aplicativo para apresentação gerencial dos resultados do monitoramento do PPA.
SIGA – Sistema de Gerenciamento e Acompanhamento dos Projetos Prioritários	Seu objetivo básico é possibilitar o acompanhamento dos projetos estruturantes prioritários. Contém informações físico-financeiras.
SIMPA – Sistema de Monitoramento de Programas e Ações	Mantém registro da programação, reprogramação e execução física dos programas e ações do PPA e sua dinâmica ao longo do tempo.
COAG – Cadastro de Obras e Ações do Governo	Objetiva, através de banco de dados único, a identificação e quantificação de todas as obras e ações desenvolvidas pelas Secretarias/Órgãos e demais entidades do Governo Estadual em cada um dos municípios paulistas.

Fonte: UEPP. Elaboração dos autores, julho de 2013.

Não há, em suma, um sistema confiável – seja por falta de atualização, seja por carência de informações – dentre todos os desenvolvidos pela SPDR, o que, como mencionado acima, gerou a necessidade do relatório e da ficha única produzidos pela UEPP.

Percebemos que há um grande dispêndio de tempo na busca das informações e que, sem dúvida, um sistema bem elaborado e com campos relacionados às atividades da UEPP poderia contribuir para reduzir o tempo gasto nessa atividade e permitir o seu direcionamento para outras dela dependentes.

6.6. Pessoas

A equipe necessária para a UEPP, na estrutura pensada por seu líder, seria de 30 pessoas.

Entretanto, sua equipe real era de apenas 20 membros, que atuavam de forma desorganizada e sem rotina adequada, já que esta havia sido pensada para um número maior de

membros. Não havia espaço político para pleitear aumento da equipe, segundo nos informou o líder da Unidade logo na primeira reunião, tampouco perspectivas de que tal ocorresse em curto espaço de tempo.

Como consequência, as atividades da UEPP ficavam limitadas à elaboração do relatório quinzenal, com a busca das informações detalhadas junto ao setorial de cada projeto acompanhado.

As demais atividades – principalmente das áreas estratégica e tático, descritas no início – não ocorriam na prática, pois o relatório ocupava todo o tempo dos poucos membros da equipe, que não conseguiam se organizar de forma mais adequada.

Ademais, percebemos, logo no princípio, que a estrutura física da sala ocupada pela UEPP não era adequada.

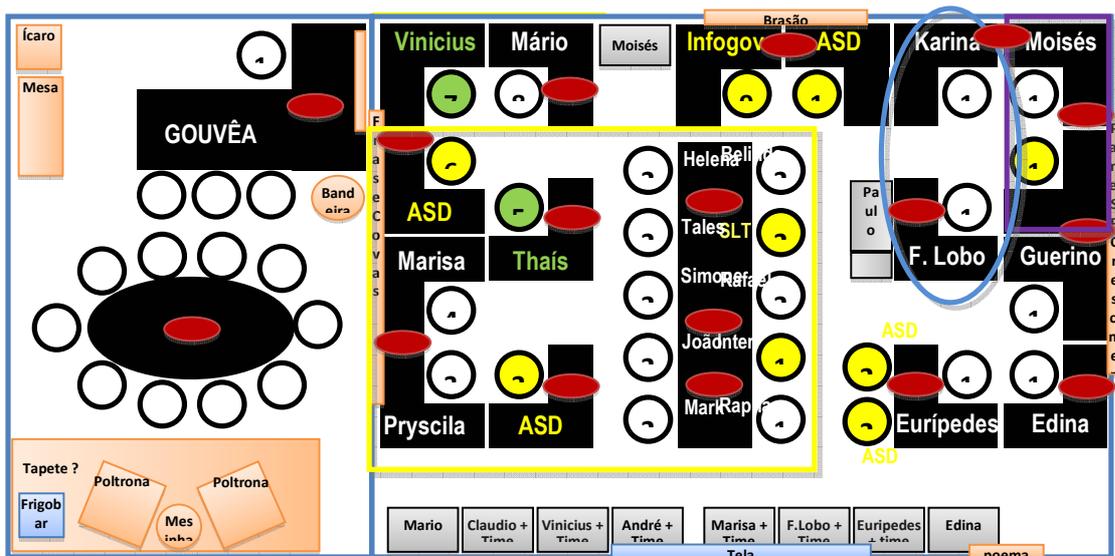


Figura 14. Desenho da sala da UEPP em abril de 2013.

Fonte: Rodrigo Gouvêa, líder UEPP. Elaboração: UEPP, abril de 2013.



Foto 3. Sala da UEPP.

Data: junho de 2013.

Como se percebe da figura e da foto acima, as estações de trabalho na sala da UEPP eram muito próximas umas das outras, favorecendo a dispersão e a desconcentração dos membros da equipe.

Para completar, a origem dos membros da equipe era mista (alguns eram servidores de outros órgãos cedidos, outros eram contratados via fundações ou cedidos de empresas públicas), sem dizer a grande disparidade de remuneração entre eles: havia funcionários com as mesmas funções, mas remunerações distintas, como consta da tabela 2.

A não realização periódica de concursos públicos para contratação de servidores, por parte do Estado de São Paulo – notadamente para a Secretaria de Planejamento e

Desenvolvimento Regional (SPDR)²⁵, já que outras secretarias, como a Fazenda, a Saúde e a Educação, realizam concursos com mais frequência, faz com que as unidades e órgãos tenham de chamar pessoas de outros lugares para formar suas equipes, com cargos e remunerações distintas, o que dificulta a integração e o bom andamento dos trabalhos e projetos.

No caso da UEPP, a situação ainda era agravada pela sua não existência formal, como mencionado nos itens acima.

A diversidade de origens e salários era motivo desagregador da equipe, em nosso entender. Membros com atribuições similares, recebiam remunerações completamente díspares, o que desmotivava e desanimava.

Ademais, algumas das remunerações eram muito baixas para a responsabilidade das funções e para a dedicação exigida pela Unidade – como se percebe da tabela 2 que ilustra o item 2.3, na qual consta que alguns membros da equipe recebem remuneração inferior a dois salários mínimos²⁶, o que desestimula e dificulta a formação de um grupo eficiente e articulado.

A contratação de novos membros para a equipe também é dificultada pela não atratividade da remuneração oferecida pela SPDR, no entender do grupo.

Vale notar que após a reestruturação, a alteração na sala proporcionou mais espaço físico nas mesas (já que reduzido o número de membros). Entretanto, a diversidade de origem e remuneração dos membros, bem como seu baixo valor (mencionados no item acima), não foram alterados. Continuaram sendo fator de desmotivação e desânimo para os membros da equipe.

A disparidade de remunerações entre pessoas exercendo a mesma função não deveria existir, em nosso entender, já que as únicas justificativas plausíveis para sua existência (diferenciais de qualificação, titulação e tempo de serviço) não estavam presentes.

Importa observarmos que as baixas na equipe também impactam seu desempenho, tanto psicológica quanto fisicamente, com a sobrecarga de atividades nas pessoas que ficaram.

Desde o início das atividades da Unidade, muitas perdas de pessoal já ocorreram: dos nove funcionários que ficavam sediados no prédio da Alameda Santos, em São Paulo, apenas seis vieram trabalhar no Palácio do Governo. Em um curto espaço de tempo, apenas um deles restou. Dos três funcionários que já estavam no Palácio e foram designados para trabalhar na Unidade,

²⁵ A SPDR conta com apenas 2662 servidores públicos em seus cargos – para todas as suas unidades e órgãos, conforme informações obtidas no Portal Transparência Estadual – <<http://www.transparencia.sp.gov.br/busca-agentes.html>>. Acesso em: 23 maio 2013.

²⁶ O salário mínimo nacional vigente em maio de 2013 é de R\$ 678,00, sendo o mínimo paulista de R\$ 755,00.

apenas um continua. Das contratações realizadas, duas pessoas não ficaram. Sendo assim de fevereiro até junho de 2013 a Unidade teve 12 baixas, vale dizer, mais da metade do seu quadro atual, que é de 20 colaboradores. Esse quadro não irá aumentar segundo o líder da Unidade. Os cargos vagos foram cortados pelo governador.

Mesmo excluindo a atuação estratégica, o reduzido número de pessoas operando na Unidade ainda fica sobrecarregado no exercício de suas funções. Foi constatada extrema dificuldade no preenchimento de todas as posições previstas na nova estrutura, permitindo-se trabalhar com a equipe completa. Existe gestor cumulando a atribuição de analista, existem analistas trabalhando sem gestores, pois a posição não está preenchida. Há gestor de ação trabalhando com duas equipes de analistas – seus, no total, quando a previsão seria cada um trabalhar com três analistas. Cada analista atua no acompanhamento de projetos de uma Secretaria, às vezes, mas de uma. Fica notória a dificuldade desse profissional elaborar planos de ação para solucionar os riscos identificados nos projetos e mitigar os riscos levantados.

Segundo Carvalho (2006), vários fatores internos e externos desmotivam os servidores públicos, em especial, os das áreas que não contam com plano de carreira bem definido, tais como:

- a cultura egocêntrica daqueles que sempre julgam que o salário está abaixo do ideal e, por isso, atendem mal o público;
- a estabilidade, conferida exatamente para garantir uma prestação de serviço igualitária e com qualidade, mas acaba fazendo com que o servidor se acomode;
- a constatação de que muitas decisões políticas superam as decisões técnicas, além dos fartos exemplos de corrupção que também desmotivam os servidores;
- a falta de pessoal e de meios para atender a demanda que cresce a cada dia;
- a nítida falta de comprometimento com o trabalho público por parte de vários chefes que não estabelecem objetivos e metas para os administrados e exigem resultados de acordo com os interesses do momento;
- a percepção inequívoca de que, às vezes, o serviço público é usado com fim eleitoral também tira a satisfação de qualquer atividade.

A seguir tabela formulada com base nas entrevistas que realizamos, a qual contém os fatores mencionados pelos integrantes da equipe como motivadores e desmotivadores no trabalho da UEPP.

Tabela 7. Motivação e desmotivação, segundo os membros da equipe.

Função	Motivação	Desmotivação
Analista	Trabalho dinâmico, novo. Momento pessoal de mudança	Insegurança pelas diversas alterações estruturais na unidade. Saída do gestor, falta de espaço na mesa, unidade não oficial.
Analista	Relacionamento com a setorial. Autonomia na busca das informações.	Problemas na comunicação dentro da UEPP. Ser acompanhada pelo gestor na setorial.
Analista	Identificação com os objetivos da UEPP	
Analista	Busca de resultados para a população Área dos projetos que acompanha Relatório antes inexistente e útil no palácio	Estrutura de trabalho, necessidade de mesa melhor.
Analista	O trabalho em si Oportunidade profissional Relacionar a prática com a formação acadêmica	Problemas na comunicação, entra e sai de pessoas na UEPP. Falta de analistas, reestruturação - sem feedback do porquê não "subiu" como outros analistas.
Analista	Trabalhar na UEPP - projeto inovador	Burocracia do setor público.
Analista	Dar aparência positiva para informação negativa.	Não quer fazer ficha, quer fazer o que faz melhor. Está com muita demanda, pois também atende outras solicitações além da ficha.

Analista e Gestor da Ação	Identificação com o projeto da UPP Relacionar a prática com a formação acadêmica Nova função com mais liberdade de atuação	Transformação a todo momento, instabilidade das funções. Pessoas saindo da unidade, inexistência formal da UEPP - reflexo nos baixos salários.
Analista e Gestor da Ação	Aprender sobre os projetos Aprender o que é o governo “no macro”.	Ter o problema e não conseguir dar o retorno para a secretaria
Gestor da Ação	Trabalhar com a motivação de pessoas Melhorar o Estado. Muito desafiante.	Setorial fechar as portas.
Gestor da Ação	Trabalho bom.	Ações endereçadas a pessoas externas à unidade não executadas. As setoriais que muitas vezes consideram o trabalho da UEPP Intromissão.

Fonte: Entrevistas realizadas. Elaboração dos autores, julho de 2013.

Obs. Para preservar a privacidade dos membros da equipe, entendemos mais adequado omitir seus nomes, quando da menção da percepção de cada um.

É possível constatar que os membros da equipe são extremamente engajados em contribuir para a realização da missão da Unidade e gostam do trabalho que realizam. Muitos mencionam a vontade de resolver os problemas dos projetos como uma forma de contribuir para a melhora da qualidade de vida da população em geral. Todavia, a maioria deles não tem experiência, nem conhecimento do funcionamento do Estado, da área dos projetos que acompanha, ou de gestão de projetos e gestão de riscos, habilidades e informações que entendemos extremamente relevantes para que o trabalho realizado atinja os resultados esperados.

7. EXPERIÊNCIAS EXITOSAS: MINAS GERAIS E PMDU

Como já mencionado, o monitoramento dos projetos prioritários do governo é importante para que seja garantida sua efetiva implantação, com a execução daquilo que estava planejado,

ainda que com alguns ajustes. Por isso, o monitoramento deve ser acompanhado de propostas de adequações e soluções para eventuais entraves.

Nas palavras de Rauli (2007, p. 20):

Na administração pública uma das maiores dificuldades está em garantir a execução daquilo que se planejou, considerando-se vários fatores como transitoriedade dos governos, pressões políticas e externalidades que geram aumento dos custos de execução e simplesmente imprevisibilidades. Oliveira (2005), ao analisar os problemas de planejamento dos países em desenvolvimento, ressalta que existem vários aspectos a ser considerados para tentar diferenciar o processo de planejamento de políticas públicas em países desenvolvidos e em desenvolvimento, destacando aspectos político-institucionais, financeiros e técnicos como aqueles capazes de explicar as falhas cometidas nas políticas públicas de países em desenvolvimento.

O Estado de Minas Gerais é sempre citado quando o assunto são as unidades de entrega e o monitoramento da execução dos projetos estratégicos do governo.

De fato, Minas Gerais se tornou referência em administração pública no Brasil em razão do Programa Choque de Gestão, lançado em 2003, que tinha como objetivo principal gastar menos com o governo e mais com o cidadão. O programa foi bem-sucedido, promovendo o desenvolvimento e a reestruturação e modernização da máquina estatal.

Lá, o gerenciamento de projetos teve início – de forma modesta – em 2001, com alguns estudos pela então Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração. Mas foi no início da gestão 2003-2006 que ele de fato foi adotado, com a criação do Escritório Central de Projetos do Governo de Minas Gerais. No final de 2003, surgiu o programa Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado – GERAES²⁷.

Em 2011, com a reestruturação administrativa²⁸, o Governo de Minas Gerais criou, dentro da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, a Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental e, dentro desta, o Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e Desempenho Institucional (NCGERAES).

Esse núcleo tem algumas características de uma unidade de entrega, sendo que suas competências podem ser resumidas²⁹ no acompanhamento e monitoramento dos projetos

²⁷ Cf. informações obtidas nos Boletins Eletrônicos n. 06, de 09/04/2012, e n. 24, de 17/12/2012, da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais. Disponíveis em: <<http://www.seplagemrede.mg.gov.br>>. Acesso em: 10 maio 2013.

²⁸ Realizada por intermédio da Lei Delegada n. 180, de 20 de janeiro de 2011.

²⁹ Suas atribuições estão descritas no artigo 27 do Decreto n. 45.794, de 02 de dezembro de 2011.

estratégicos do Estado de Minas Gerais, contribuindo assim para a tomada de decisões no âmbito do governo. Ainda, exerce o controle orçamentário dos projetos estratégicos.

O NCGERAES conta com uma equipe de 27 pessoas, entre estagiários, funcionários e apoio administrativo³⁰, e acompanha 124 projetos³¹, verificando os cronogramas, o que foi feito e o que não foi, além de atuar na liberação das cotas orçamentárias, de acordo com o andamento dos projetos.

No mesmo dia em que realizou a reestruturação administrativa, o Governo de Minas Gerais criou outro órgão que conta, entre outras atribuições, com as de uma Unidade de Entrega – o Escritório de Prioridades Estratégicas (EPE)³², o qual, diferente do NCGERAES, é subordinado diretamente ao governador.

Suas competências são descritas no artigo 2º da Lei Delegada n. 181, de 20 de janeiro de 2011, cuja finalidade pode ser descrita, em suma, como a de colaborar para a definição e a execução das prioridades estratégicas do Governo de Minas Gerais, atuando junto aos órgãos e entidades da administração pública.

A atuação do EPE, assim, é mais no sentido de cooperar, de atuar junto com as unidades setoriais para que as metas prioritárias sejam alcançadas³³. É focada em cinco prioridades – saúde, defesa social, cidadania, educação e emprego de qualidade – eleitas pelo governador.

É subdividido em três núcleos – Núcleo de Entregas e de Empreendedores Públicos, Núcleo de Avaliação, Análise e Informação e Núcleo de Sistemas e Gestão.

O Núcleo de Entregas e de Empreendedores Públicos, atualmente chefiado por Bruno Coscarelli, é a parte do Escritório com atribuições de uma Unidade de Entrega. Por meio dele são acompanhados alguns projetos referentes às cinco prioridades acima mencionadas, selecionados de modo criterioso. Hoje, são ao todo 15 projetos, nos quais os membros do Núcleo “põe a mão na massa” efetivamente, atuando junto com as setoriais para que o projeto se concretize.

³⁰ Cf. informações obtidas no Boletim Eletrônico n. 24, de 17/12/2012, da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.seplagemrede.mg.gov.br>>. Acesso em: 10 maio 2013.

³¹ Cf. informações obtidas no Portfólio Estratégico da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/portfolio-estrategico>>. Acesso em: 09 maio 2013.

³² Por intermédio da Lei Delegada n. 181, de 20/01/2011.

³³ Cf. informações obtidas no endereço eletrônico do Escritório de Prioridades Estratégicas. Disponível em: <<http://www.escriptorio.mg.gov.br>>. Acesso em: 14 maio 2013.

O Escritório age, ao todo, por intermédio de aproximadamente 120 pessoas – sendo que, destas, quase 100 são empreendedores públicos, dos quais 70 atuam diretamente nas setoriais. Assim, a equipe do EPE corresponde, na verdade, a um número aproximado de 50 membros.

O Núcleo de Entregas e de Empreendedores Públicos, por sua vez, conta com uma equipe de 14 membros (que são efetivos no Núcleo, não considerados os empreendedores que trabalham nas setoriais, diretamente nos projetos)³⁴.

Assim, percebemos uma nítida divisão de funções entre o EPE e o NCGERAES, não havendo que se falar em duplicidade de atribuições entre as unidades, como ocorre no Governo do Estado de São Paulo, em que há duplicidade de funções entre a UEPP e a Assessoria Especial de Assuntos Estratégicos (notadamente sua Unidade de Gestão Estratégica). A atuação do NCGERAES é mais ferramental, processual e, nesse sentido, verifica os cronogramas, o que foi feito e o que não foi, e atua na liberação das cotas orçamentárias, de acordo com o andamento dos projetos – como acima mencionado. Já a atuação do EPE é mais concreta, na implantação concreta do projeto selecionado.

É um exemplo que poderia ser seguido em São Paulo, com a correta divisão de atribuições entre a UEPP e a Assessoria Especial de Assuntos Estratégicos (notadamente sua Unidade de Gestão Estratégica).

Da mesma forma que o Estado de Minas Gerais, a PMDU – *Prime Minister's Delivery Unit* – do governo britânico também deixou lições a serem seguidas pela UEPP.

A PMDU era focada em garantir a implementação bem-sucedida de um pequeno número de prioridades-chave do governo – a cada ano se comprometia com cerca de 40 projetos, atuando de forma intensa com os departamentos responsáveis por eles para acelerar melhorias.

A Unidade, em média, contava com 40 colaboradores, e tinha cinco equipes que faziam frente às setoriais, cobrindo (1) saúde e emprego; (2) crianças, educação e habilidades; (3) negócios nacionais e estrangeiros; (4) negócios e meio ambiente; e (5) comunidades que refletiam as prioridades do primeiro-ministro e do Gabinete.

A Unidade poderia operar com menos equipes se houvesse pressão de custos: apenas uma equipe analítica e outra de suporte de negócios.

³⁴ As informações sobre o EPE foram obtidas na entrevista realizada em 24 de maio de 2013 com Bruno Coscarelli, responsável pelo Núcleo de Entregas e de Empreendedores Públicos do Escritório.

O modelo de pessoal da PMDU era baseado em dois princípios: recrutamento de um número pequeno de funcionários experientes e de alta qualidade, e formação de equipes com membros que tivessem conhecimentos de primeira linha, experiência de consultoria e de órgãos reguladores, ou fossem funcionários públicos de alto desempenho. Como tal, a Unidade tinha um forte *mix* de habilidades nos trâmites do governo, na gestão de programas, na solução de problemas e na prestação de serviços públicos. Seus membros eram recrutados por cessão de outros órgãos, convocação ou contrato por prazo determinado de dois anos.

A PMDU foi extinta em outubro de 2010, quando da formação do governo de coalizão no Reino Unido³⁵. Entretanto, em seu lugar foi instituído o hoje denominado *Implementation Group*³⁶.

Essa Unidade é atualmente dirigida por Will Cavendish, e é responsável, em suma:

- a) pela implementação das prioridades políticas do *Prime Minister* e do *Deputy Prime Minister's*;
- b) por monitorar e melhorar a implementação de políticas em todo o território do Governo;
- c) pelo programa *Open Public Services*, de reforma do serviço público;
- d) pelo *Red Tape Challenge*, um programa para reduzir e melhorar a regulamentação da legislação.

A PMDU foi eficaz porque tinha o apoio do Gabinete para melhorar o desempenho dos diversos departamentos. Além disso, o trabalho que fazia tinha uma perspectiva centrada no cidadão e avaliava o impacto da política governamental sobre os resultados. Empregava metodologias que obtinham resultados, e trabalhava em toda a trajetória da entrega do projeto – de sua origem até a linha de frente.

Percebemos, assim, pelas informações acima, que a UEPP, apesar de ter sido inspirada na PMDU, não tem as suas características, pois não é localizada junto ao governador, sem contar que acompanha um número excessivo de projetos (o que inviabiliza um monitoramento mais

³⁵ Em outubro de 2010, os conservadores e os liberais se aliaram em um governo de coalizão, o primeiro em mais de meio século, depois que não houve maioria absoluta para nenhum dos dois grupos nas eleições gerais britânicas, realizadas em maio do mesmo ano.

³⁶ Cf. informações obtidas no endereço eletrônico do governo britânico. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/people/will-cavendish>>. Acesso em: 13 jun. 2013.

próximo, mais profundo, como mencionado acima), e seu recrutamento de pessoal é feito de forma dispersa, com membros de origem e remuneração distintas.

Ao mesmo tempo, não segue o exemplo de Minas Gerais, onde a divisão de funções entre o NCGERAES e o EPE permite um efetivo acompanhamento dos projetos prioritários. Pretende exercer as mesmas funções de outra Unidade³⁷, já formalmente criada.

Duas experiências exitosas que entendemos deveriam ser consideradas pelo Governo do Estado de São Paulo.

8. RECOMENDAÇÕES

8.1. Considerações iniciais

O foco do presente trabalho consiste na análise dos processos de trabalho, bem como do perfil dos integrantes da equipe da UEPP – Unidade de Entrega de Projetos Prioritários, de modo a propor medidas relativas à Gestão de Pessoas para potencializar o trabalho da Unidade, com foco na melhor alocação, integração e motivação de sua equipe atual.

A UEPP desempenha importante função no governo, pois passou a produzir o Relatório Executivo de Governo, documento até então inexistente e que consolida informações relevantes dos projetos prioritários do Governo do Estado de São Paulo, permitindo o embasamento da tomada de decisões.

A relevância desse órgão, todavia, vai além de propiciar ao núcleo central de governo o rápido acesso às informações de todos os projetos prioritários conjuntamente, pois busca garantir a sinergia na atuação prioritária dentre os diversos programas e projetos do governo, atuando de maneira simultânea em sua gestão e propiciando ao núcleo central uma melhor percepção do conjunto de ações em andamento.

Importa mencionar que dentro das secretarias, autarquias e empresas do governo é notório que existe uma gestão setorial e fragmentada dos projetos, visto que as entregas sempre ocorreram, dentro de um padrão de qualidade, sem que nunca houvesse existido uma gestão

³⁷ A Unidade de Gestão Estratégica da Assessoria Especial de Assuntos Estratégicos, como antes mencionado.

centralizada. A ideia não é a sobreposição da Unidade às setoriais, mas sim o trabalho conjunto e complementar.

O resultado das entrevistas que realizamos apontou um desalinhamento entre a missão determinada para a UEPP e sua atuação de fato, constatado externa e internamente, ou seja, entre a percepção do líder da Unidade e o que o Governo espera de sua atuação, bem como entre os próprios integrantes da equipe que possuem ideias destoantes sobre as atribuições da UEPP.

Essa questão antecede qualquer análise que possa ser feita em relação ao fluxo de processos e à gestão de pessoas, uma vez que ela se configura ponto de partida para as demais. Sem o alinhamento preliminar, é possível que se estruture um processo de trabalho que não atenda os resultados esperados e com isso haja impacto direto na motivação da equipe, que por mais que trabalhe, não alcançará a eficiência, eficácia e efetividade almejadas. Sendo assim, as recomendações a seguir serão voltadas, primeiro, ao estabelecimento e esclarecimento da missão da Unidade entre todos os atores envolvidos com sua atuação para que depois seja possível, a partir dessas premissas, recomendar ações em relação ao processo de trabalho e à gestão de pessoas.

8.2. Proposta de ações

A. Consolidação da UEPP na estrutura do Governo do Estado de São Paulo

A.1. Alinhamento estratégico da Unidade

Diante do desalinhamento identificado no que se refere à atuação da Unidade, o Governo precisa definir expressamente qual a sua missão, expor suas atribuições e conferir-lhe os cargos respectivos.

A missão da Unidade é o norte da sua atuação. É essencial para que aqueles que a criaram possam cobrar resultados nesse sentido, bem como para que seu líder possa estruturá-la de forma a atingir esses objetivos e, por fim, para que a equipe possa guiar sua atuação e, assim, obter um desempenho satisfatório.

É importante delinear suas funções claramente para que se evite duplicidade com os demais órgãos existentes, e também atribuir-lhe um número de cargos permanente, pois dessa forma será possível estruturar os processos da Unidade de maneira consistente.

Proposta: Definição da Missão da UEPP

Constatamos que atualmente a Unidade tem como principal atribuição a busca de informações dos projetos prioritários junto às secretarias setoriais, atribuição da área operacional.

A missão da Unidade não é, todavia, apenas buscar, padronizar e repassar informações às pessoas estratégicas do núcleo central do Governo. Entendemos que sua atuação pode contemplar a atividade de busca de informações, mas não como centro de sua atuação, que deve direcionar-se para a análise das informações fornecidas pelas secretarias, verificando sua qualidade com intuito possibilitar o levantamento dos riscos, gargalos e problemas existentes nos projetos e endereçamento de sua resolução.

Entendemos que a atuação da Unidade tem como foco principal a gestão de riscos de forma macro. Ela visa identificar e desatar os nós existentes nos projetos prioritários. Com efeito, após o levantamento de problemas existentes nos projetos, a Unidade deverá realizar ações para garantir que a execução dos projetos se mantenha no cronograma traçado.

Propomos, portanto, que a missão da UEPP seja “elaborar o Relatório Executivo de Governo que contém informações relevantes sobre os projetos prioritários, com o fim de fornecer embasamento à tomada de decisão do Governo; levantar os riscos, problemas e gargalos dos projetos prioritários e realizar ações, articulando com as secretarias e órgãos pertinentes a sua solução de forma a possibilitar o cumprimento do cronograma estipulado.”

Ações sugeridas:

- *Editar o decreto de criação da Unidade.* As principais discordâncias em relação à atuação da Unidade podem ser solucionadas pela redação do decreto, que trará quais as expectativas do governo no que se refere a sua atuação por meio da descrição de suas atribuições.

Além disso, essa ação tem o condão de reconhecer formalmente a UEPP como integrante da estrutura do Estado e apresentá-la como tal perante os demais órgãos, de forma a possibilitar a eliminação de eventuais resistências a sua atuação.

Execução: curto prazo.

- *Promover reunião de alinhamento entre governador, secretário do Planejamento e líder da UEPP.* A redação do decreto pode deixar pontos a serem esclarecidos. Essa reunião é

importante não só para as devidas elucidações sobre o que foi escrito, mas também para dissipar eventuais dúvidas em relação à atuação de outros órgãos do Governo do Estado de São Paulo e, por fim, para alinhar de maneira geral como se espera que as atribuições sejam cumpridas, pois esses detalhes não serão abordados pelo decreto.

Com efeito, é preciso que os recursos disponíveis sejam desde logo esclarecidos – sistemas, pessoas, métodos de contratação, meios de capacitação de pessoal etc. – para que os processos sejam estruturados da melhor forma possível.

Execução: curto prazo.

- *Realizar reuniões periódicas mensais entre Governador, Secretário do Planejamento e líder da UEPP*, de forma a criar um canal permanente e institucional de comunicação entre eles que possibilite a discussão das questões que surgirem em relação a atuação da unidade, bem como das possíveis soluções para os obstáculos encontrados

Execução: curto prazo.

A.2. Integração do trabalho da UEPP com a Assessoria Especial

Identificamos duplicidade de atuação entre a UEPP e a Assessoria Especial, o que é contraproducente, tanto em termos de desperdício de esforço de trabalho quanto no que se refere ao ambiente organizacional que fica competitivo em vez de complementar.

Acrescente-se a isso que o produto gerado pelos órgãos mencionados em suas atividades pode conter informações discrepantes sobre o mesmo assunto, o que gera insegurança para o governo na tomada de decisão e a necessidade de inúmeras rechechagens sem que se consiga chegar a uma certeza absoluta sobre elas.

No decreto de criação da Assessoria Especial está disposto que cabe a ela “articular e coordenar as atividades e os trabalhos essenciais à execução do Plano de Governo e promover avaliação contínua das ações desenvolvidas³⁸”, bem como “propor ajustes na execução dos projetos estratégicos de governo³⁹”.

O líder da UEPP previu como atribuição da área estratégica exatamente isso: “análise dos projetos para viabilizar redirecionamento. Examinar indicadores e redefinir políticas públicas.”

Proposta: Delimitação das Atribuições da UEPP e da Assessoria Especial

³⁸ Art. 3º, II, do Decreto n. 58.850/13.

³⁹ Art. 3º, VI, do Decreto n. 58.850/13.

O governo precisa promover a integração dos dois órgãos mencionados para que possa cobrar os resultados pertinentes a cada um deles.

No que se refere ao fornecimento de informações relevantes entendemos ser mais produtivo cada órgão ter sua área de atuação, e não que se promova a coincidência de atribuições visando fazer acareações. Assim é possível estabelecer uma relação de colaboração e confiança entre o governador e os órgãos que o auxiliam, bem como promover responsabilizações adequadas em caso de falhas na atuação.

Com o intuito de evitar duplicidade de esforços e melhor definir a atuação de cada órgão, de modo a aprimorar a eficiência de seu desempenho, propomos que a Assessoria Especial, pelo fato de já se encontrar no núcleo central e não possuir equipe para ir a campo, possua atuação estratégica e executiva, deixando que a UEPP se encarregue da atuação tática, com o endereçamento de ações para destravar os projetos, bem como da elaboração do relatório quinzenal.

Ação sugerida:

– *Realizar reunião periódica mensal entre governador, assessor especial e líder da UEPP.* Para promover a articulação e planejar a integração de atuações no que se refere aos projetos prioritários do governo, uma vez que os trabalhos desenvolvidos pelos dois órgãos precisam se complementar: a UEPP fazendo o trabalho de campo com a realização da gestão de riscos e a Assessoria Especial realizando a atuação estratégica, corrigindo rumos e redefinindo políticas públicas quando necessário para, assim, assegurar o cumprimento do programa de governo.

Execução: curto prazo.

A.3. Empoderamento da Unidade

Para que a Unidade consiga cumprir sua missão é necessário o respaldo do próprio governador, que precisa estar comprometido com o objetivo de consolidação da Unidade de Entrega, atribuindo-lhe a devida importância e comunicando sua missão a todas as secretarias, de forma a obter a cooperação requerida para que a UEPP realize seu trabalho de maneira eficiente.

Identificamos como causa central das dificuldades de atuação da UEPP o acesso à informação de qualidade que está em poder das setoriais.

As secretarias nem sempre adotam postura cooperativa em relação à atuação da Unidade e, muitas vezes, quando demandadas, não oferecem as informações referentes aos últimos acontecimentos dos projetos por vários motivos, dentre eles atraso nos cronogramas, questões institucionais, de esfera política, as quais as secretarias julgam ser mais benéfico tratar diretamente com o núcleo central do governo, problemas de coalizão político-partidária referente à composição do governo, ou até mesmo por considerar a atuação da Unidade uma intromissão.

Atualmente, a UEPP se encontra sem o apoio e *status* necessários para operar como Unidade forte, de modo a poder obter as informações junto às secretarias setoriais e realizar as ações necessárias para solucionar os pontos críticos identificados nos projetos prioritários.

Proposta 1: Criação do Conselho de Gestão de Projetos Prioritários

Propomos, como forma de envolver as secretarias no trabalho realizado pela UEPP, a criação de um Conselho composto pelos secretários das secretarias relacionadas às nove carteiras de projetos prioritários, pelo secretário de Planejamento, governador e líder da Unidade, com intuito de que se abra espaço para ouvir dos responsáveis das setoriais sobre os projetos prioritários e esclarecer dúvidas que surjam entre essas informações e o relatório quinzenal elaborado pela UEPP.

As secretarias precisam ser informadas pelo governador que, motivado por decisão estratégica, houve alteração na estrutura organizacional do governo e que a entrega dos projetos prioritários passou a ser decorrente de atuação conjunta, bem como cobradas pelo desempenho nesse sentido.

A ideia é que a UEPP não deva se envolver nas atividades rotineiras das setoriais, mas atuar para auxiliá-las quando os problemas que surgirem estiverem além de suas capacidades de atuação. A Unidade, por meio da realização de um plano de gestão de riscos, deverá, então, realizar as ações que se mostrem ao seu alcance ou endereçá-las às autoridades competentes, de modo que os entraves identificados sejam superados e o projeto retorne ao seu regular andamento.

A sinergia necessária na atuação dos diversos atores, contudo, não será alcançada por decreto, mesmo porque essa cultura de gestão conjunta de projetos, no Governo do Estado de São Paulo, ainda não é a ideal. A Unidade de Entrega visa modificar isso e, portanto, será necessária articulação, haverá confronto, contraposição de interesses para que seja possível encontrar o meio de se alcançar a eficiência, eficácia e efetividade desejadas.

O Conselho viabiliza a oportunidade de colocar os diversos atores envolvidos para discutir as questões relevantes, bem como propicia ao governador a oportunidade de estabelecer os direcionamentos que entender pertinentes em relação à atuação de todos, além de possibilitar a cobrança de resultados diretamente com os secretários, caso a atuação não esteja a contento.

A chegada de informações atualizadas e de qualidade ao núcleo central de governo não depende apenas da atuação da UEPP, mas do trabalho integrado de todos os atores envolvidos, devendo-se atribuir a cada um as respectivas responsabilidades.

Ação sugerida:

- *Criar o Conselho de Gestão de Projetos Prioritários no decreto de criação da UEPP, descrevendo sua composição e funcionamento.*

Execução: curto prazo.

Proposta 2: Fortalecimento da Unidade

Considerando que sua localização na Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional esteja adequada para o exercício de suas atribuições, uma vez que o acompanhamento dos projetos prioritários pela UEPP deve possibilitar a relação da parte física executada com os recursos a eles destinados, propomos a promoção da atuação conjunta da Unidade com a Coordenadoria de Orçamento, de forma a atrelar a liberação dos recursos para cada projeto ao acompanhamento feito pela Unidade.

Ações sugeridas:

- *Regulamentar a vinculação da liberação dos recursos de acordo com as fases específicas estipuladas em cada projeto.*

Execução: médio prazo.

- *Estabelecer, em cada projeto, um plano de execução em fases, cujo cumprimento gera a liberação de determinada parcela dos recursos a ele atribuídos.*

Execução: médio prazo.

- *Encaminhamento do relatório quinzenal à Coordenadoria de Orçamento para orientar a liberação dos recursos por projeto prioritário.*

Execução: médio prazo.

B. Estrutura da UEPP

B.1. Organograma da UEPP

Identificamos que o organograma elaborado pelo líder da Unidade, após a reestruturação em maio de 2013, não está de acordo com sua missão.

A área estratégica, prevista inicialmente e também durante a reestruturação, deve ser retirada de suas atribuições, tendo em vista a necessidade de compatibilização da atuação da Unidade e da Assessoria Especial.

A área da comunicação não pode ser considerada pertencente à estrutura da Unidade, visto que a UEPP não tem o poder decisório sobre o quê comunicar, mas apenas fornece *INPUTs* para que a Secretaria de Comunicação decida o que é comunicável ou não em dado momento, segundo a estratégia de marketing do governo.

Constatamos a eliminação da posição de gestor de informação, considerando a falta de pessoal para o seu preenchimento. Verificamos, também, que as constantes alterações na estrutura foram citadas mais de uma vez como causa de desmotivação na equipe.

Proposta: Readequação do Organograma

Propomos a exclusão definitiva das áreas estratégica e de comunicação da estrutura organizacional da UEPP, com o fito de eliminar as dúvidas existentes sobre sua atuação estratégica e impossibilitar que qualquer dos membros da equipe seja designado para essas funções.

Entendemos que a posição de gestor de informação é dispensável se os analistas forem capacitados a fazer a análise adequada sobre a qualidade da informação, todavia esse não é o cenário atual da Unidade e nas entrevistas os membros da equipe a citaram como necessária.

Sugerimos, também, que o gestor de informação e o gestor de ações sejam posicionados lateralmente, conforme desenho elaborado no capítulo 3, pois inexistente hierarquia entre eles. Recomendamos, ainda, a estabilização da nova estrutura, mantendo-se os analistas em suas respectivas carteiras, de forma a permitir a sedimentação dos relacionamentos com a setorial.

Ação sugerida:

- *Excluir as áreas estratégicas e de comunicação do organograma, redesenhando-o.* Vale observar que essa ação não impacta na proposição de estabilização da nova estrutura, pois apenas irá excluir da estrutura organizacional posições não preenchidas no momento.

Execução: curto prazo.

- *Não promover alterações na estrutura organizacional e na alocação dos analistas nas respectivas carteiras de projetos até que a equipe se sinta confortável com as novas posições.* Execução: curto prazo.

- *Manter no organograma a posição de gestor da informação.* Observamos que essa posição deve ser transitória, pois na medida em que os analistas forem ganhando mais experiência na função e adquirindo as habilidades necessárias, por meio de treinamento, ela se tornará desnecessária.

Execução: médio prazo.

B.2. Papéis e responsabilidades

Identificamos um desalinhamento entre os membros da equipe em relação às atribuições de cada posição, conforme pode ser constatado na tabela localizada no capítulo 6, item 2.

Proposta: Aprimoramento da Comunicação Interna

Sugerimos que a Unidade promova, constantemente, o esclarecimento das atribuições de cada função, das expectativas em relação a elas, padronizando-se as atividades realizadas e desenvolvendo-se mecanismo de comunicação uniforme para conhecimento de novas diretrizes de forma a evitar a duplicação de tarefas entre as diferentes posições e não permitir o sentimento de que “uns sabem outros não”, fator também citado nas entrevistas como causa de desmotivação.

Ação sugerida:

- *Realizar reuniões semanais com o grupo de integrantes de cada posição: analistas, gestores de informação e gestores de ação.*

Execução: curto prazo.

C. Processos

C.1. Número de projetos acompanhados pela UEPP

Atualmente, estão selecionados 150 projetos prioritários. Mesmo que eles estejam divididos em prioridade A, B e C, todos demandam esforços de acompanhamento e preenchimento da ficha. Observa-se que cada analista precisaria acompanhar uma média de 17

projetos, cuja ficha precisa ser atualizada quinzenalmente para a elaboração do relatório. São muitos projetos para que o analista possa fazer um acompanhamento pormenorizado e um levantamento adequado dos riscos existentes em cada um deles.

Proposta: Redução do Número de Projetos

É preciso reduzir o número de projetos, de forma que cada analista não seja responsável pelo acompanhamento de mais de sete projetos simultaneamente, o que totaliza 63 projetos prioritários. Pensamos nesse número para que em cada quinzena esse profissional consiga planejar a realização do trabalho de campo necessário para a obtenção das informações em uma semana e a elaboração da ficha, com a adequada análise da qualidade da informação em outra. Não sugerimos cinco projetos por analista, pois nem todas as atualizações demandam trabalho de campo.

Recomendamos, ainda, a eliminação da classificação das prioridades em A, B e C, pois ou o projeto é prioritário ou não é. Não é possível acompanhar com menor periodicidade os projetos C, pois como o relatório é quinzenal, corre-se o risco de serem colocadas informações desatualizadas. A ideia é que todos os projetos listados como prioritários sejam acompanhados pela UEPP de maneira uniforme. Se há projetos que não requerem essa atenção pormenorizada, não devem fazer parte da relação.

Ação sugerida:

- Realizar reunião com o secretário de Planejamento e com o governador. Para redefinição dos projetos prioritários, de forma que seja possível para a Unidade consolidar a atuação tática e demonstrar resultados positivos de desempenho. Vale sugerir que sejam considerados apenas os projetos listados atualmente com A e B.

Execução: curto prazo.

C.2. Fluxo de processos

Identificamos que as atividades dos analistas estão centradas na busca das informações junto às setoriais e na elaboração da ficha única por projeto, que integrará o relatório quinzenal. Essas atividades demandam tempo e grande esforço, pois os documentos são compostos por meio dos programas Microsoft Office.

Para potencializar a atuação dos analistas com intuito de concentrá-la, prioritariamente, na verificação da qualidade da informação, é necessário que as informações já venham da base,

fornecida pelos gestores de cada projeto, de preferência via sistema, permitindo a estruturação de inteligência de dados e evitando a perda de informação, uma vez que os documentos hoje existentes são fragmentados.

Por outro lado, constatamos que o desenvolvimento da ação tática encontra-se sem planejamento, sendo necessário o levantamento dos riscos de cada um dos projetos prioritários de forma sistematizada e a elaboração de um plano de ação para cada um deles, devidamente documentado, assim não irá depender da atuação pessoal do gestor de ações, mas poderá ter continuidade independente de quem irá ocupar a posição em dado momento.

Proposta: Fornecimento de Informações à UEPP pelas Setoriais

Observamos que em Minas Gerais o Escritório de Prioridades Estratégicas age, ao todo, por intermédio de aproximadamente 120 pessoas – sendo que, destas, quase 100 são empreendedores públicos, dos quais 70 atuam diretamente nas setoriais. Sugerimos que esse conceito de empreendedor público seja adaptado para as necessidades do Governo do Estado de São Paulo, de modo que pessoas que atuem diretamente nas setoriais, podendo ser o próprio gerente do projeto, ou outro servidor designado para “fazer a ponte” com a UEPP, forneçam as informações necessárias à elaboração do relatório quinzenal, permitindo que a Unidade desempenhe suas funções satisfatoriamente com menos pessoas e de forma mais ágil.

Sugerimos, também, no que se refere à atuação da área tática, o desenvolvimento de padronização no levantamento dos riscos dos projetos e na elaboração de um plano de gestão de riscos para cada projeto, bem como que se elabore um documento consolidado de maneira global para que seja possível a preparação de análises sobre riscos comuns nos projetos, problemas semelhantes em projetos diferentes que podem ser resolvidos simultaneamente, economizando esforços nos contatos com outros órgãos.

Ação sugerida:

- *Articular com o núcleo central de governo para que seja determinado que as secretarias desinem, por projeto, uma pessoa responsável pelo fornecimento dos dados à UEPP.*

Execução: curto prazo.

- *Elaborar checklist com perguntas voltadas a facilitar o levantamento dos riscos.*

Execução: curto prazo.

- *Planejar a realização da gestão de riscos, com elaboração de documento padrão por projeto e de documento contendo todos os projetos.*

Execução: médio prazo.

D. Sistemas

Resolvemos tratar o tópico de sistemas separado do de processos porque estamos convencidos que um bom sistema é complementar a um fluxo de processos bem elaborado e não a solução para seu funcionamento adequado.

Identificamos, como já mencionado, grande esforço dos analistas da UEPP na busca das informações junto às setoriais, com o objetivo de elaborar o relatório quinzenal, bem como na produção da ficha. Assim, um sistema eficiente e confiável é de suma importância para que a UEPP consiga aperfeiçoar a sua atuação.

Proposta: Reformulação do SIGA

Constatamos a existência do sistema SIGA (entre outros), sobre o qual é consenso não conter as informações atualizadas. Todavia, ele pode ser reformulado, acrescentando-se novos campos e demandando atualizações periódicas mais constantes das setoriais. Ademais, ele pode auxiliar na produção da ficha de forma sistematizada, permitindo o abandono do Microsoft Office.

Ação sugerida:

- *Promover a articulação, através Secretário de Planejamento, junto à setorial para esclarecer acerca da importância do preenchimento e atualização dos dados no sistema SIGA e implementar a sua alimentação em periodicidade adequada à elaboração do relatório quinzenal.*

Execução: curto prazo.

- *Dar continuidade nos ajustes de campos no sistema SIGA, permitindo que seus dados sejam mais detalhados, abrangendo assim todas as informações contidas nas Fichas de acompanhamento do projeto, permitido que estas informações sejam extraídas sistemicamente (impressas e/ou visualizadas em tela) com a mesma característica e forma do relatório atual, evitando interfaces e preenchimentos manuais no Microsoft Office.*

Execução: curto prazo.

- *Estabelecer reuniões com o departamento/estrutura especialista em informática no Governo do Estado de São Paulo para definição das necessidades da Unidade, englobando a necessidade de atualização e consolidação dos sistemas existentes, possibilitando um maior grau*

de qualidade na informação, estruturando uma ferramenta sistêmica que permita dentre a captação das informações nos diversos projetos o gerenciamento dos pontos críticos em execução.

Execução: médio prazo.

E. Pessoas

E.1. Seleção

Identificamos que a equipe da UEPP é composta por pessoas de diferentes origens, áreas de conhecimento, com grande disparidade de salários, além de não estar completa.

Entendemos ser necessário que o quadro da Unidade seja totalmente preenchido o mais rápido possível, por pessoas de perfil compatível com as funções a serem desempenhadas. Além disso, ele deve ser composto por membros de carreira, eliminando-se as contratações via FIPE e o provimento de cargos em comissão como forma de contratação sem concurso público, para cargos que não demandam a relação de confiança.

Desta forma, será possível acabar com a sobrecarga de trabalho e as remunerações serão uniformizadas, o que proporcionará maior estabilidade da equipe.

Proposta: Preenchimento das Posições Vagas com EPPs

As funções da UEPP demandam profissional especializado e, portanto, sugerimos que as posições sejam preenchidas por especialistas em políticas públicas - EPPs. Esse profissional possui conhecimento sobre gestão e políticas públicas, além de poder exercer suas atribuições junto a diversas secretarias.

Esse conhecimento acumulado é de extrema importância, pois os analistas tem necessidade de saberem sobre a área dos projetos que acompanham para poder realizar análise adequada da qualidade das informações fornecidas pelas setoriais e da gestão de riscos. É difícil encontrar profissionais com conhecimento necessário nas áreas nas quais estão organizadas as carteiras de projetos prioritários, sem que nelas tenham atuado por determinado período de tempo.

Ações sugeridas:

- *Reestruturar as “job descriptions”, conforme sugerido no capítulo 4.*

Execução: curto prazo.

- *Criar gratificação de função para os cargos da UEPP para possibilitar a atração de novos membros para a equipe em curto espaço de tempo.*

Execução: curto prazo.

- *Criar de banco de talentos para possibilitar o recrutamento interno.*

Execução: médio prazo.

- *Realização de concurso público para preenchimento das vagas existentes e para possibilitar o provimento dos cargos que vagarem no prazo de validade do concurso com os aprovados não chamados inicialmente, permitindo-se a substituição gradual dos membros da Unidade pelos EPPs.*

Execução: médio prazo.

- *Alterar a legislação da carreira de EPPs, exigindo prévia experiência, de forma a selecionar, já no concurso, profissionais mais experientes.*

Execução: médio prazo.

- *Aumentar o salário da carreira de EPPs, de forma a atrair profissionais mais experientes.*

Execução: longo prazo.

E.2. Capacitação

Constatamos que a falta de capacitação dos analistas nas áreas de atuação, bem como em gestão de riscos impacta a identificação dos problemas. Muitas vezes, fatos apontados como entraves não o são e outras a informação transmitida não tem a qualidade necessária para permitir que ações sejam realizadas a partir dela, ou porque está incompleta, ou porque é desconexa.

Identificamos, também, a falta de experiência dos integrantes da área tática na atuação em gestão de riscos.

Proposta: Promoção da Capacitação da Equipe

Sugerimos a elaboração de um plano de capacitação para os membros da UEPP, de modo a conseguir formar uma equipe com amplos conhecimentos em gestão de projetos e gestão de riscos pelos seguintes motivos:

- Aumentará e nivelará o conhecimento entre os membros da equipe.
- Atualizará o pessoal e possibilitará a implantação de novas metodologias de gerenciamento de projetos e de monitoramento dos setores de atuação.

- Possibilitará um novo estímulo e aumento da motivação da equipe em virtude de seus membros adquirirem novos conhecimentos e habilidades.

- Criará um ambiente inspirador e inovador, propenso às novas ideias.

Ações sugeridas:

- *Realizar o treinamento do diretor da área tática em gestão de riscos.* Para que ele possa orientar melhor os analistas no levantamento de problemas dos projetos e possa fazer a análise crítica dos dados.

Execução: curto prazo.

- *Realizar treinamento dos analistas e gestores de ação em gestão de riscos.*

Execução: curto prazo.

- *Capacitar os analistas nos temas de suas áreas de atuação.*

Execução: médio prazo.

- *Elaborar curso anual de capacitação dos analistas e gestores em gestão de projetos e gestão de riscos.*

Execução: longo prazo.

- *Treinar os integrantes da área tática em mediação.* Para desenvolverem habilidades para realização da articulação entre as setoriais e os demais órgãos do governo, com o fim de solucionar problemas dos projetos.

Execução: médio prazo.

- *Incluir curso de formação nos concursos públicos para EPP como fase eliminatória,* ministrando aulas com conteúdo relativo a cada uma das nove carteiras dos projetos prioritários, gestão de projetos e gestão de riscos.

Execução: longo prazo.

F. Motivação

Constatamos que as principais causas de desmotivação dos membros da equipe da UEPP referem-se aos itens acima tratados, conforme é possível constatar na tabela localizada no capítulo 6.

Proposta: Promoção da Motivação

Propomos que sejam constantemente buscadas novas formas para estimular a motivação da equipe, além das recomendações sugeridas com relação à estruturação da carreira e a oficialização da Unidade.

Ações sugeridas:

- *Realizar feedbacks constantes.* Realizar periodicamente a avaliação da equipe e por meio de *feedbacks* constantes, mostrar a cada funcionário seus pontos fortes e fracos e as oportunidades de melhoria em sua performance no trabalho, de maneira a motivá-lo a corrigir seus erros e explorar suas qualidades.

Execução: curto prazo.

- *Promover um bom ambiente de trabalho.* Deve-se primar por estabelecer um ambiente cordial, educado e descontraído. O clima organizacional influencia diretamente na motivação da equipe.

Execução: curto prazo.

- *Celebrar as conquistas.* Quando as metas forem atingidas ou quando algum objetivo for alcançado, é salutar que se celebre com a equipe, promovendo a integração e interação de todos, de forma a motivá-los para os próximos desafios.

Execução: curto prazo.

- *Realizar pesquisa* para mapear as motivações de cada membro da equipe a ser aplicada individualmente com cada funcionário, o objetivo é extrair suas principais motivações e objetivos profissionais e pessoais.

Execução: médio prazo.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar a Unidade de Entrega de Projetos Prioritários recém-instituída no Governo do Estado de São Paulo, propondo sua reestruturação e repensando suas atribuições e pretensões.

Para tanto, foi preciso analisar o sentido de sua existência dentro da estrutura do governo paulista, e estudar casos exitosos que servem de exemplo para a Unidade.

Após o encerramento dos nossos trabalhos, podemos afirmar que a existência de uma Unidade de Entrega no Governo do Estado de São Paulo é importante para que se assegure que os projetos prioritários cumpram o cronograma estabelecido.

O relatório elaborado pela UEPP é essencial para que o núcleo central do governo tenha acesso às informações consolidadas dos projetos, de modo a ter uma visão de conjunto do andamento dos projetos prioritários e, portanto, possa tomar decisões consistentes e coordenadas com o programa de governo apresentado à população nas eleições. Sem ele, aumenta o risco de o governo se perder em ações fragmentadas, e de não ter condições de responder coerentemente quando indagado pela sociedade civil sobre suas ações.

É essencial, ainda, que a Unidade se encarregue da atuação tática, com o endereçamento de ações para destravar os projetos prioritários, o que vem sendo feito de forma esparsa e descentralizada.

Para tanto, é preciso que o núcleo central do governo aja no sentido de possibilitar a adequada estruturação e valorização da Unidade, a começar pela edição de seu decreto de criação – formalizando o que, até o presente momento⁴⁰, é apenas uma situação de fato, esclarecendo suas reais funções e estabelecendo uma correta divisão de atribuições entre a UEPP e a Assessoria Especial de Assuntos Estratégicos (notadamente sua Unidade de Gestão Estratégica).

É preciso, ainda, que as demais secretarias e setores do governo tenham ciência do trabalho e da importância da Unidade, e deixem de considerar sua atuação como intromissão.

Por fim, é preciso que seu quadro de pessoal seja valorizado e capacitado.

Dessa forma, a Unidade, cujas atribuições são relevantes para o Estado de São Paulo, conseguirá transcender os governos que se sucedem e se consolidar como um órgão de Estado e não um simples departamento da atual gestão.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

CARVALHO, Antônio. **Gotas de Inteligência: fortalecendo o potencial humano.** São Paulo: Livro Pleno, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

⁴⁰ Julho de 2013, quando do encerramento deste trabalho.

FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. Disponível em: <<http://www.fipe.org.br/web/index.asp>>. Acesso em: 23 maio 2013.

HILL, Michael. “Implementação: uma visão geral”. In: SARAIVA, E.; FERRAREZI, E. (Orgs.). **Políticas Públicas**: coletânea. Vol. 2. Brasília: ENAP, 2006.

O ESTADO DE S. PAULO. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/nacional,tony-blair-prestara-consultoria-ao-governo-de-sao-paulo,922288,0.htm>>. Acesso em: 6 jun. 2013.

MINAS GERAIS (Estado). Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Portfólio Estratégico**. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/portfólio-estratégico>>. Acesso em: 9 maio 2013.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Boletim Eletrônico** n. 06, de 09/04/2012. Disponível em: <<http://www.seplagemrede.mg.gov.br>>. Acesso em: 9 maio 2013.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Boletim Eletrônico** n. 24, de 17/12/2012. Disponível em: <<http://www.seplagemrede.mg.gov.br>>. Acesso em: 10 maio 2013.

_____. **Projeto Agenda de Melhorias** – Caminhos para inovar na gestão pública. Disponível em: <http://www.agendamelhorias.org.br/uploads/documentos/livro_branco.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2013.

_____. Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais. **Gestão de Projetos**. Belo Horizonte: 2013. Disponível em: <<http://www.conversandosobregestao.mg.gov.br/biblioteca/27-programa-mineiro-de-desenvolvimento-da-gestao-municipal-para-resultados/19-cartilhas-programa-mineiro-de-desenvolvimento-da-gestao-municipal-para-resultados>>. Acesso em: 10 maio 2013.

_____. Escritório de Prioridades Estratégicas. Disponível em: <<http://www.escriptorio.mg.gov.br>>. Acesso em: 10 maio 2013.

NAJBERG, Estela; BARBOSA, Nelson Bezerra. “Abordagens sobre o processo de implementação de políticas públicas.” In: **Interface** – Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN, vol. 3, n. 2, jul/dez 2006.

RAULI, Fabiano de Castro. **Monitoramento das políticas públicas de Curitiba**: uma avaliação crítica sob a ótica dos indicadores de desenvolvimento sustentável. Dissertação (Mestrado em

Organizações e Desenvolvimento) – UNIFAE – Centro Universitário Franciscano. Curitiba, 2007.

REINO UNIDO. Cabinet Office. **Prime Minister's Delivery Unit**. National Archives. Última atualização em 5/8/2005. Disponível em: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20060213213351/cabinetoffice.gov.uk/pmdu>. Acesso em: 29 abr. 2013.

_____. **Will Cavendish**. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/people/will-cavendish>. Acesso em: 13 jun. 2013.

SÃO PAULO (Estado). Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal (Cepam). Disponível em: http://www.cepam.sp.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=2. Acesso em: 23 maio 2013.

_____. Portal da Transparência Estadual. Disponível em: <http://www.transparencia.sp.gov.br/busca-agentes.html>. Acesso em: 23 maio 2013.

_____. Secretaria de Estado da Casa Civil. Disponível em: <http://www.casacivil.sp.gov.br/conteudo/sge.html>. Acesso em: 9 maio 2013.

TEIXEIRA, Hélio Janny; SALOMÃO, Sérgio Mattoso; RIBEIRO, Evelyn Mac Kay Dubugras. **Experiências de fortalecimento do processo de planejamento por meio da utilização de instrumentos de monitoramento de programas e projetos com impacto na efetividade de políticas públicas: o caso da coordenação e controle das atividades de implantação do Projeto de Recuperação de Matas Ciliares da Secretaria de Meio Ambiente do Estado de São Paulo**. Disponível em: <http://www.consad.org.br/sites/1500/1504/00000815.doc>. Acesso em: 9 maio 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001, 2ª ed.

ANEXOS.

a. Lista de participantes do grupo

Anita Villani

Daniel Palácio Alves

Domingos Sávio de Lima

Elke Coelho Vicente

b. Termo de referência

MPGPP-FGV TERMO DE REFERÊNCIA PARA TRABALHO FINAL – 2013
Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional do Estado de São Paulo
Unidade de Entregas de Projetos Prioritários
Gestão de Pessoas: integração e motivação em contexto de pressão por resultados

Antecedentes

Estruturada desde o início de 2013, esta Unidade é responsável pelo acompanhamento técnico junto aos órgãos setoriais dos principais projetos do Governo Estadual e tem por finalidade garantir que cada um dos projetos acompanhados logrem êxito em seu escopo, prazo e custo. Para tanto, comunica internamente (por meio de relatório quinzenal) o andamento dos 200 projetos prioritários do Governo, de modo que a equipe atue focada no monitoramento contínuo da evolução de cada um dos projetos, articulando o conjunto de novas ações estratégicas, táticas e operacionais realizadas pelos órgãos e entidades do governo. Atualmente, a equipe é composta por aproximadamente 20 profissionais (10 destes analistas de projetos) de origem mista (servidores da Secretaria e jovens profissionais vindos de outras instituições).

Situação problema

O desenho da estrutura da UEPP previa, idealmente, uma equipe mais numerosa do que a existente atualmente, o que trouxe para a Unidade o desafio de rever o modo como suas atribuições serão desempenhadas e distribuídas entre os diferentes membros da equipe. Atualmente, os trabalhos vêm sendo desenvolvidos de modo intenso e vêm sobrecarregando os membros da equipe, de modo que se faz necessário uma análise das atividades e atribuições da área, para que possam ser melhor distribuídas entre os diferentes profissionais, considerando suas competências e motivações. Para realizar esta análise, será necessário o prévio mapeamento dos fluxos de processos da área.

Objetivos

O objetivo deste projeto consiste na proposição de medidas relativas à Gestão de Pessoas para potencializar o trabalho da UEPP, com foco na melhor alocação, integração e motivação de sua equipe atual.

A proposta deve abranger o mapeamento do fluxo quinzenal de trabalho e dos perfis profissionais existentes, considerando que a Unidade deve entregar os resultados pretendidos, com os recursos disponíveis.

Abordagem

A SPDR fornecerá o apoio necessário ao desenvolvimento dos trabalhos, esperando que os produtos entregues possam ser efetivamente utilizados, contribuindo para a melhoria dos trabalhos da UEPP.

Para o desenvolvimento do projeto, são desejáveis conhecimentos sobre Gestão de Pessoas.

Metodologia

A ser definida pela equipe em conjunto com a SPDR.

Produtos

- Relatório final, 60 a 70 páginas, Times New Roman 12, espaço 1,5, acrescidas de anexos e referências bibliográficas, a ser protocolado na Secretaria de Registro da EAESP-FGV até 05 de agosto de 2013.
- Apresentação do relatório diante de banca, com participação de dirigente da organização envolvida.

Conteúdo

Relatório elaborado pela equipe contendo:

- Diagnóstico da situação e análise.
- Proposta de medidas específicas e justificativas, além de procedimentos relacionados à implementação das medidas propostas. As medidas propostas devem ser priorizadas e diferenciadas para o curto, médio e longo prazo.

- Anexos: lista de participantes do grupo; o presente termo de referência; lista de pessoas entrevistadas; fontes de dados consultadas.
- Referências bibliográficas.

Organização

Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional – Unidade de Entregas de Projetos Prioritários

Palácio dos Bandeirantes: Av. Morumbi, 4500 - Sala 145 – São Paulo, SP

Contato e pessoas responsáveis

Rodrigo P. Gouvêa, responsável pela Unidade de Entregas de Projetos Prioritários

rpgouvea@sp.gov.br

c. Tabela com 150 projetos monitorados pela UEPP

CAD	ABC	PROJETO	SECR	ÓRGAO
1 - MOBILIDADE	A	LINHA 15 (PRATA) - IPIRANGA-H.CID.TIRAD.	STM	METRÔ
1 - MOBILIDADE	A	LINHA 09 (ESMERALDA) - ATÉ VARGINHA	STM	CPTM
1 - MOBILIDADE	B	SIM BAIXADA SANTISTA - FASES 1 + 2	STM	EMTU
1 - MOBILIDADE	B	LINHA 05 (LILÁS) FASE 2 - LGO.TREZE-CH.KLABIN	STM	METRÔ
1 - MOBILIDADE	B	LINHA 13 (JADE) - TREM DE GUARULHOS	STM	CPTM
1 - MOBILIDADE	B	CORREDOR NOROESTE – RMC – FASE 2	STM	EMTU
1 - MOBILIDADE	B	LINHA 04 (AMARELA) FASE 2 - LUZ-V.SÔNIA	STM	METRÔ
1 - MOBILIDADE	B	TRM - INTERCIDADES (PPP)	STM	CPTM
1 - MOBILIDADE	C	CORREDOR ITAPEVI – BUTANTÃ	STM	EMTU
1 - MOBILIDADE	C	LINHA 17 (OURO) - JABAQUARA-SP.MORUMBI	STM	METRÔ
1 - MOBILIDADE	C	LINHA 08 (DIAMANTE) - ATÉ ITAPEVI	STM	CPTM
1 - MOBILIDADE	C	CORREDOR GUARULHOS-TUCURUVI	STM	EMTU
1 - MOBILIDADE	C	REFORMA DE 21 ESTAÇÕES DO METRÔ	STM	METRÔ
1 - MOBILIDADE	C	REFORMA DE 30 ESTAÇÕES DA CPTM	STM	CPTM
1 - MOBILIDADE	C	CORREDOR PERIMETRAL LESTE	STM	EMTU
1 - MOBILIDADE	C	MODERNIZAÇÃO DO METRÔ (SINALIZAÇÃO E TRENDS)	STM	METRÔ
1 - MOBILIDADE	C	MODERNIZAÇÃO DA CPTM (ELETRIFICAÇÃO E TRENDS)	STM	CPTM
1 - MOBILIDADE	C	LINHA 02 (VERDE) - ATÉ DUTRA	STM	METRÔ
1 - MOBILIDADE	C	LINHA 06 (LARANJA) - BRASILÂND.-S.JOAQUIM	STM	METRÔ
1 - MOBILIDADE	C	LINHA 18 (BRONZE) - TAMANDUATEÍ-SBC (PPP)	STM	METRÔ
2 - SANEAMENTO	A	PARQUE VÁRZEAS DO TIETÊ – FASE 1A	SSRH	DAEE
2 - SANEAMENTO	A	PROJETO 300% - ÁGUA+COLETA+TRATA	SSRH	SABESP
2 - SANEAMENTO	B	CONSTRUÇÃO DE RESERVATÓRIOS	SSRH	DAEE
2 - SANEAMENTO	B	PPP DA DRENAGEM (7 PISCINÕES)	SSRH	DAEE
2 - SANEAMENTO	B	PPP DA ÁGUA - SIST. SÃO LOURENÇO	SSRH	SABESP
2 - SANEAMENTO	B	PROJETO TIETÊ – ETAPA III	SSRH	SABESP
2 - SANEAMENTO	B	CORRÉGO LIMPO	SSRH	SABESP
2 - SANEAMENTO	B	ÁGUA LIMPA (2013-14)	SSRH	DAEE
2 - SANEAMENTO	C	ONDA LIMPA (BAIXADA SANTISTA)	SSRH	SABESP
2 - SANEAMENTO	C	ONDA LIMPA (LITORAL NORTE)	SSRH	SABESP
2 - SANEAMENTO	C	RECUPERAÇÃO MANANCIAS ALTO TIETÊ	SSRH	SSRH
2 - SANEAMENTO	C	ADEQUAÇÃO CALHA DO PINHEIROS	SE	SE
2 - SANEAMENTO	C	PPP MANUTENÇÃO DA CALHA DO TIETÊ	SSRH	DAEE
2 - SANEAMENTO	C	PPP VALE DO JUQUIRI (CAJAMAR-MAIRIPORÃ)	SSRH	SABESP
2 - SANEAMENTO	C	PPP USINAS E ATERROS SANITÁRIOS	SE	SE
3 - HABITAÇÃO E M.AMBIENTE	A	RECUPERAÇÃO SERRA DO MAR	SH	CDHU
3 - HABITAÇÃO E M.AMBIENTE	A	PPP 20 MIL UHs - CENTRO DE SÃO PAULO	SH	C.PAULISTA
3 - HABITAÇÃO E M.AMBIENTE	B	REASSENTAMENTO PINHEIRINHO (S.J.CAMPOS)	SH	C.PAULISTA
3 - HABITAÇÃO E M.AMBIENTE	B	REASSENTAMENTO ÁGUAS ESPRAIADAS (S.PAULO)	SH	CDHU

M.AMBIENTE				
3 - HABITAÇÃO E M.AMBIENTE	B	PARQUE TIZO (COTIA-OSASCO-S.PAULO)	SH	CDHU
3 - HABITAÇÃO E M.AMBIENTE	B	MANANCAIS DO ALTO TIETÊ (REPRESAS)	SH	CDHU
3 - HABITAÇÃO E M.AMBIENTE	B	MUNICÍPIO VERDE E AZUL	SMA	SMA
3 - HABITAÇÃO E M.AMBIENTE	B	INTERVENÇÕES - APOIO PROJETOS COPA	SH	CDHU
3 - HABITAÇÃO E M.AMBIENTE	C	URBANIZAÇÃO - HELIÓPOLIS - ÁREA H (S.PAULO)	SH	CDHU
3 - HABITAÇÃO E M.AMBIENTE	C	URBANIZAÇÃO - FAVELA HORTOLANDIA (S.PAULO)	SH	CDHU
3 - HABITAÇÃO E M.AMBIENTE	C	URBANIZAÇÃO - FAVELA PIMENTAS (GUARULHOS)	SH	CDHU
3 - HABITAÇÃO E M.AMBIENTE	C	URBANIZAÇÃO - JD. SANTO ANDRÉ (S.ANDRÉ)	SH	CDHU
3 - HABITAÇÃO E M.AMBIENTE	C	URBANIZAÇÃO - FAVELA VILA ALEMOA (SANTOS)	SH	CDHU
3 - HABITAÇÃO E M.AMBIENTE	C	URBANIZAÇÃO - V. DE CARVALHO (BERTIOGA)	SH	CDHU
3 - HABITAÇÃO E M.AMBIENTE	C	PARQUES URBANOS	SMA	SMA
4 - SAÚDE, ESPORTE E CIDADANIA	A	CONSTRUÇÃO DE HOSPITAIS PÚBLICOS	SES	SES
4 - SAÚDE, ESPORTE E CIDADANIA	A	PPP COMPLEXOS HOSPITALARES	SES	SES
4 - SAÚDE, ESPORTE E CIDADANIA	B	PROGRAMA RECOMEÇO (CRATOD)	SES	SES
4 - SAÚDE, ESPORTE E CIDADANIA	B	REDE ONCOLÓGICA HEBE CAMARGO	SES	SES
4 - SAÚDE, ESPORTE E CIDADANIA	B	PPP LOGÍSTICA DE ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA	SES	SES
4 - SAÚDE, ESPORTE E CIDADANIA	B	PPP FURP - AMÉRICO BRASILIENSE	SES	SES
4 - SAÚDE, ESPORTE E CIDADANIA	B	SP SOLIDÁRIO (RENDA CIDADÃ + AÇÃO JOVEM)	SDS	SDS
4 - SAÚDE, ESPORTE E CIDADANIA	B	SP AMIGO DO IDOSO (250 NOVOS CDI/CCI)	SDS	SDS
4 - SAÚDE, ESPORTE E CIDADANIA	C	PROGRAMA BOM PRATO	SDS	SDS
4 - SAÚDE, ESPORTE E CIDADANIA	C	PROGRAMA VIVA LEITE	SDS	SDS
4 - SAÚDE, ESPORTE E CIDADANIA	C	CENTROS DE EXCELÊNCIA ESPORTIVA	SELJ	SELJ
4 - SAÚDE, ESPORTE E CIDADANIA	C	CENTRO PARAOLIMPICO	SDPD	SDPD
4 - SAÚDE, ESPORTE E CIDADANIA	C	REDE DE REABILITAÇÃO LUCY MONTORO	SDPD	SDPD
4 - SAÚDE, ESPORTE E CIDADANIA	C	REFORMA CVG	SELJ	SELJ

4 - SAÚDE, ESPORTE E CIDADANIA	C	GESTÃO DE INFRA. ESPORTIVA E SUPRIM.	SELJ	SELJ
4 - SAÚDE, ESPORTE E CIDADANIA	C	ESPORTE SOCIAL	SELJ	SELJ
4 - SAÚDE, ESPORTE E CIDADANIA	C	VIVA VIDA	SELJ	SELJ
5 - EDUCAÇÃO E CULTURA	A	CRECHE ESCOLA	SEE	SEE
5 - EDUCAÇÃO E CULTURA	A	PPP PRÓ-CRECHES	SEE	SEE
5 - EDUCAÇÃO E CULTURA	B	PPP LOUSA DIGITAL - AULA INTERATIVA	SEE	SEE
5 - EDUCAÇÃO E CULTURA	B	ENSINO INTEGRAL (ENS. MÉDIO E FUND. II)	SEE	SEE
5 - EDUCAÇÃO E CULTURA	B	COMPLEXO CULTURAL NOVA LUZ	SEC	SEC
5 - EDUCAÇÃO E CULTURA	C	ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL (FUNDAMENTAL)	SEE	SEE
5 - EDUCAÇÃO E CULTURA	C	FÁBRICAS DE CULTURA	SEC	SEC
5 - EDUCAÇÃO E CULTURA	C	EXPANSÃO DA REDE FÍSICA ESCOLAR	SEE	SEE
5 - EDUCAÇÃO E CULTURA	C	KIT CINEMA - PONTO MIS	SEC	SEC
5 - EDUCAÇÃO E CULTURA	C	INCLUSÃO ESCOLAR	SEE	SEE
5 - EDUCAÇÃO E CULTURA	C	ESCOLA DA FAMÍLIA	SEE	SEE
5 - EDUCAÇÃO E CULTURA	C	INFORMATIZAÇÃO ESCOLAR	SEE	SEE
5 - EDUCAÇÃO E CULTURA	C	LER E ESCREVER	SEE	SEE
5 - EDUCAÇÃO E CULTURA	C	PROJETO GURI	SEC	SEC
5 - EDUCAÇÃO E CULTURA	C	TEATRO DE CAMPINAS	SEC	SEC
5 - EDUCAÇÃO E CULTURA	C	VIRADA CULTURAL ESTADUAL	SEC	SEC
5 - EDUCAÇÃO E CULTURA	C	PALÁCIO DOS CAMPOS ELÍSEOS	SEC	SEC
6 - SEGURANÇA	A	BLOQUEIO DE CELULAR	SAP	PRODESP
6 - SEGURANÇA	A	ZERO PRESOS EM DELEGACIAS (NOVOS CDPs)	SAP	CPOS
6 - SEGURANÇA	B	INTELIGÊNCIA POLICIAL	SSP	SSP
6 - SEGURANÇA	B	CENTRO COMAND. E CONTROLE (COPA)	SSP	SSP
6 - SEGURANÇA	B	NOVO COPOM	SSP	SSP
6 - SEGURANÇA	B	PPP COMPLEXOS PRISIONAIS	SAP	SAP
6 - SEGURANÇA	B	EXP. DO SISTEMA PENITENCIÁRIO	SAP	CPOS
6 - SEGURANÇA	B	EXP. DO SISTEMA PROGRESSÃO PENAL	SAP	CPOS
6 - SEGURANÇA	C	2ª SECCIONAL DE CAMPINAS	SSP	SSP
6 - SEGURANÇA	C	MODERNIZAÇÃO FUNDAÇÃO CASA	SJDC	SJDC
6 - SEGURANÇA	C	REAPARELHAMENTO - POLÍCIA CIENTÍFICA	SSP	SSP
6 - SEGURANÇA	C	REAPARELHAMENTO - POLÍCIA MILITAR	SSP	SSP
6 - SEGURANÇA	C	CENTRAIS DE FLAGRANTES	SJDC	SJDC
6 - SEGURANÇA	C	CONSTRUÇÃO E REF. DE FÓRUNS	SJDC	SJDC
6 - SEGURANÇA	C	MUNICIPALIZAR DEFESA DO CONSUMIDOR (PROCON)	SJDC	SJDC
6 - SEGURANÇA	C	COMPLEXO ARQ. QUARTEL TABATINGUERA	SSP	SSP
7 - LOGÍSTICA	A	ROD. DOS TAMOIOS – TRECHO PLANALTO	SLT	DERSA
7 - LOGÍSTICA	A	ROD. DOS TAMOIOS – CONTORNOS VIÁRIOS	SLT	DERSA
7 - LOGÍSTICA	B	ROD. DOS TAMOIOS – TRECHO SERRA	SLT	DERSA
7 - LOGÍSTICA	B	RODOANEL – TRECHO NORTE	SLT	DERSA
7 - LOGÍSTICA	B	RODOANEL - TRECHO LESTE	SLT	ARTESP
7 - LOGÍSTICA	B	PREÇO DOS PEDÁGIOS (REDUÇÃO)	SLT	ARTESP
7 - LOGÍSTICA	B	PORTO SÃO SEBASTIÃO (AMPLIAÇÃO)	SLT	CDSS
7 - LOGÍSTICA	C	TÚNEL SANTOS - GUARUJÁ	SLT	DERSA
7 - LOGÍSTICA	C	HIDROVIA TIETÊ-PARANÁ	SLT	DH
7 - LOGÍSTICA	C	FERROANEL - TRAMO SUL	SLT	DERSA

7 - LOGÍSTICA	C	FERROANEL - TRAMO NORTE	SLT	DERSA
7 - LOGÍSTICA	C	PROGRAMA DE INVESTIMENTOS EM AEROPORTOS	SLT	DAESP
7 - LOGÍSTICA	C	PORTO SÃO SEBASTIÃO (MODERNIZAÇÃO)	SLT	CDSS
7 - LOGÍSTICA	C	VIADUTOS IMIGRANTES - SIM BAIXADA	SLT	DER
7 - LOGÍSTICA	C	PERIMETRAL SUZANO-POÁ-FERRAZ	SLT	DER
7 - LOGÍSTICA	C	DUPLICAÇÃO SP 079 - Itu-Sorocaba	SLT	DER
7 - LOGÍSTICA	C	DUPLICAÇÃO SP 320 - Mirassol-Divisa MS	SLT	DER
7 - LOGÍSTICA	C	DUPLICAÇÃO SP 095 - Jaguariúna-Amparo	SLT	DER
8 - MÃO DE OBRA	A	EXPANSÃO DA FATEC	SDECT	SDECT
8 - MÃO DE OBRA	A	EXPANSÃO DA ETEC	SDECT	SDECT
8 - MÃO DE OBRA	B	PROGRAMA VENCE	SDECT	SDECT
8 - MÃO DE OBRA	B	PÓLO INSTITUCIONAL DE ITAQUERA	SDECT	SDECT
8 - MÃO DE OBRA	B	SPTECs - PARQUES TECNOLÓGICOS	SDECT	SDECT
8 - MÃO DE OBRA	B	PPP CENTRO DE EXPOSIÇÕES IMIGRANTES	SAA	SAA
8 - MÃO DE OBRA	B	BANCO DO POVO PAULISTA	SERT	SERT
8 - MÃO DE OBRA	C	VIA RÁPIDA EMPRESA	SDECT	SDECT
8 - MÃO DE OBRA	C	VIA RÁPIDA EMPREGO	SERT	SERT
8 - MÃO DE OBRA	C	CENTRAIS DE EMPREGO	SERT	SERT
8 - MÃO DE OBRA	C	QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DO TRABALHADOR	SERT	SERT
8 - MÃO DE OBRA	C	QUALIFICAÇÃO DOS EGRESSOS	SDECT	SDECT
8 - MÃO DE OBRA	C	PPAIS - PROG. PAULISTA AGRIC. INTERESSE SOCIAL	SAA	SAA
8 - MÃO DE OBRA	C	MELHOR CAMINHO	SAA	SAA
8 - MÃO DE OBRA	C	PAM 2040 - PLANEJAMENTO METROPOLITANO	SDM	EMPLASA
8 - MÃO DE OBRA	C	REQUALIFICAÇÃO DAS MARGINAIS	SDM	EMPLASA
9 - ESTADO EFICIENTE	A	EXPANSÃO DO ACESSA S. PAULO	SGP	SGP
9 - ESTADO EFICIENTE	A	EXPANSÃO POUPEMPO	SGP	SGP
9 - ESTADO EFICIENTE	B	POUPEMPO 2.0	SGP	SGP
9 - ESTADO EFICIENTE	B	PPP IDENTIFICAÇÃO DIGITAL	C.CIVIL	IOESP
9 - ESTADO EFICIENTE	B	NOVO DETRAN	SPDR	SPDR
9 - ESTADO EFICIENTE	B	PPP PÁTIO VEICULAR INTEGRAL	SPDR	SPDR
9 - ESTADO EFICIENTE	C	REDUÇÃO DE CUSTOS DOS SERVIÇOS PÚBLICOS	SEFAZ	SEFAZ
9 - ESTADO EFICIENTE	C	NOVA FOLHA DE PAGAMENTO	SEFAZ	SEFAZ
9 - ESTADO EFICIENTE	C	CONTR. E VALORIZAÇÃO SERV. PÚBLICO (EDUCAÇÃO)	SGP	SGP
9 - ESTADO EFICIENTE	C	CONTR. E VALORIZAÇÃO SERV. PÚBLICO (SAÚDE)	SGP	SGP
9 - ESTADO EFICIENTE	C	CONTR. E VALORIZAÇÃO SERV. PÚBLICO (SEGURANÇA)	SGP	SGP
9 - ESTADO EFICIENTE	C	CONTR. E VALORIZAÇÃO SERV. PÚBLICO (TRANSPORTES)	SGP	SGP
9 - ESTADO EFICIENTE	C	ADM. ESTÁGIOS DA FUNDAP	SGP	SGP
9 - ESTADO EFICIENTE	C	HOSPITAL DO SERVIDOR PÚBLICO	SGP	SGP
9 - ESTADO EFICIENTE	C	PERICIAS MÉDICAS - IAMSPE	SGP	SGP
9 - ESTADO EFICIENTE	C	MAPEIA SÃO PAULO - PLANO CARTOGRÁFICO	SPDR	SPDR

d. Lista de pessoas entrevistadas

1. Aparecida Helena de Mello, membro da UEPP. Realizada em 06 de maio de 2013.
2. Belinda Chu, membro da UEPP. Realizada em 06 de maio de 2013.
3. Bruno Coscarelli, responsável pelo Núcleo de Entregas e de Empreendedores Públicos do Escritório de Prioridades Estratégicas do Governo de Minas Gerais. Realizada por telefone, no dia 24 de maio de 2013.
4. Cibele Franzese, Secretária Adjunta de Planejamento e Desenvolvimento Regional do Estado de São Paulo. Realizada em 19 de junho de 2013.
5. Cláudio Matarazzo, secretário particular do Governador do Estado de São Paulo. Realizada em 19 de junho de 2013.
6. Eurípedes Magalhães de Oliveira, membro da UEPP. Realizada por telefone em 28 de maio de 2013.
7. Fernando Lobo Marques Neto, membro da UEPP. Realizada por telefone em 06 de maio de 2013, e pessoalmente em 19 de junho de 2013.
8. Guerino Minervino Junior, membro da UEPP. Realizada em 19 de junho de 2013.
9. João Roberto Krausche de Carvalho, membro da UEPP. Realizada por telefone em 29 de maio de 2013.
10. José Raimundo, membro da UEPP. Realizada em 06 de maio de 2013.
11. Mario Imura, membro da UEPP. Realizada em 06 de maio de 2013.
12. Marisa Saule, membro da UEPP. Realizada em 13 de maio de 2013.
13. Mark Willian Allan, membro da UEPP. Realizada em 13 de maio de 2013.
14. Moisés Baum, membro da UEPP. Realizada em 13 de maio de 2013.
15. Rafael Silveira, membro da UEPP. Realizada em 06 de maio de 2013.
16. Raphaella Burti, membro da UEPP. Realizada em 13 de maio de 2013.
17. Ray Shostak, ex-membro da PMDU – *Prime Minister's Delivery Unit*. Realizada em 08 de junho de 2013, por email.
18. Rodrigo P. Gouvêa, líder da UEPP. Realizada em 06 de maio de 2013.

19. Simone Gonçalves Borba Cordeiro, membro da UEPP. Realizada em 19 de junho de 2013.
20. Tales Gabriel Tavares Bittar, membro da UEPP. Realizada em 13 de maio de 2013.

e. Pesquisa de perfil realizada

PESQUISA DE PERFIL DOS OCUPANTES DA UEPP

Informações Gerais							
Nome	Gênero	Idade	Formação	Curso	Vinculo	Cargo	Tempo no Governo de SP (em anos completos):

Visão Política
<i>Perguntas do tipo concordo/não concordo com relação aos temas abaixo:</i>
Reintegração de Posse - Áreas Invadidas
Segurança - Ação da Polícia vs. Direitos Humanos
Defesa Pessoal - Posse de Armas
Justiça - Drogas
Diversidade - Imigrantes Nordestinos
Agricultura - Reforma Agrária
Ciência e Tecnologia - Cotas em Universidades
Meio Ambiente - Reservas Indígenas
Degeneração Social - Criminosos
Emprego e Renda - Caminho para a paz social
Desenvolvimento Social - Pobreza
Sociedade - Casamentos Homossexuais
Desenvolvimento Econômico - Para aumentar a renda média
Penitenciárias - População Carcerária
Assistencialismo - Bolsa Família
Economia - Estado Forte Protecionista vs. Desestatização Liberal
Infraestrutura - Prioridade do Investimento Público
Família - Tipo de educação cidadã dos filhos
Habitação - Habitações populares
Política Social - Moradores de rua

Fatores Motivacionais - Engajamento
<i>Perguntas com resposta de 0 a 5 onde 0 corresponde à "discordo totalmente" e 5 corresponde à "concordo totalmente".</i>
<i>Texto inicial: Como última questão de mensuração, numa avaliação crítica da UEPP, SPDR e Governo, por favor escolha COM SINCERIDADE o seu grau de concordância com as afirmações abaixo apresentadas</i>
Sei qual é a importância do meu papel na estratégia do governo e minhas responsabilidades são claras dentro da UEPP para tal objetivo.
Conheço bem a estratégia do governo e sei qual é o meu papel na UEPP para que ela seja bem sucedida.
Sinceramente, concordo com os caminhos estratégicos escolhidos que o GOVERNO está trilhando

Existe um forte sentimento de trabalho em equipe na UEPP e sou tratado com respeito
Sinto-me pessoalmente motivado pelo ambiente existente para trabalhar no ritmo exigido pelos projetos da UEPP
De um modo geral, a equipe que faço parte está comprometida com o sucesso dos projetos do GOVERNO
As lideranças da UEPP comunicam à equipe as decisões, status e mudanças em projetos de forma eficaz.
A comunicação entre as diversas equipes do GOVERNO relativa aos projetos que participo é aberta e cordial
Recebo, de forma objetiva e clara, informações suficientes sobre o andamento no GOVERNO dos projetos em que estou atuando ou envolvido.
Sinto-me reconhecido profissionalmente na UEPP e recebo retorno (feedback) construtivo das atividades que desempenho
Sinto que a SPDR viabiliza as necessidades de aprendizado e me provê equipamentos e estrutura física adequados de trabalho para que possa realizar as minhas atividades
Acredito que a minha experiência no que venho fazendo será relevante para meu crescimento profissional e de carreira no GOVERNO
Estou motivado a ajudar meus colegas, sempre que possível, pensando no resultado final coletivo
Estou motivado a aprender novas funcionalidades e atividades que me proporcionem maior exposição na SPDR e melhores alternativas de carreira em outras áreas
Estou motivado a dar o melhor de mim para proporcionar um resultado excepcional ao GOVERNO
O planejamento de minhas atividades na uepp me proporciona tempo que eu preciso para produzir um trabalho de qualidade
O ritmo dos projetos que venho tocando na UEPP até o momento permite o equilíbrio entre trabalho, família e lazer
O conjunto de princípios e valores éticos governamentais são integralmente praticados neste GOVERNO
A comunicação com minha liderança direta na UEPP é aberta e se configura como uma via de mão dupla
As minhas lideranças na UEPP me conhecem e reconhecem que eu faço um bom trabalho
O líder máximo deste GOVERNO é um modelo para mim e tenho grande admiração por ele

Fatores Motivacionais - Âncoras de Motivação
<i>Concordância maior ou menor frente às afirmações abaixo:</i>
DEDICAÇÃO A UMA CAUSA
Sentirei sucesso na minha carreira se sentir que contribuí verdadeiramente para o bem-estar da sociedade.
Sinto-me mais realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de usar meus talentos a serviço de meus semelhantes.
Usar minhas habilidades para fazer do mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar um alto cargo administrativo.
Sonho em ter uma carreira que faça uma verdadeira contribuição para a humanidade e a sociedade.

Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que prejudique minha habilidade de ser útil aos outros.
DESAFIO PURO
Sonho com uma carreira na qual possa solucionar problemas ou vencer em situações muito desafiadoras.
Sentirei sucesso em minha carreira se enfrentar e superar situações muito difíceis.
Sinto-me mais realizado na minha carreira quando resolvo problemas aparentemente insolúveis ou venço sobre coisas que são aparentemente impossíveis.
Procuo oportunidades profissionais que desafiem fortemente minha habilidade de resolver problemas e/ou competitividade.
Trabalhar com problemas quase insolúveis é mais importante do que alcançar uma alta posição administrativa.
ESTILO DE VIDA
Preferiria sair da empresa onde estou a ser colocado em uma atividade que prejudique a possibilidade de satisfazer meus interesses pessoais e familiares.
Sonho com uma carreira que me permitirá integrar minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.
Sentirei sucesso na vida se conseguir equilibrar exigências pessoais, familiares e profissionais.
Equilibrar minhas necessidades pessoais e profissionais é mais importante para mim do que alcançar um alto cargo administrativo.
Eu estou sempre procurando oportunidades profissionais que interfiram o mínimo possível em meus interesses pessoais e familiares.
COMPETÊNCIA TÉCNICA E FUNCIONAL
Sonho em ser tão bom no que faço que minha opinião de especialista será sempre solicitada.
Só sentirei o sucesso na minha carreira se puder desenvolver minhas habilidades técnicas e funcionais até o mais alto nível de competência.
Tornar-me diretor técnico na minha área de especialidade me atrai mais do que tornar-me diretor geral.
Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo em esquema rotativo que me afaste da minha área de especialidade.
Sou mais realizado no meu trabalho quando sou capaz de utilizar minhas aptidões especiais e talentos.
AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA
Sonho em ter uma carreira que me permitirá executar meu trabalho livremente, a meu modo e dentro do meu horário.
Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho inteira liberdade de definir minhas tarefas, horários e métodos.
Sentirei sucesso em minha carreira somente se alcançar completa autonomia e liberdade.
A chance de fazer um trabalho do meu jeito livre de regras e pressões é mais importante para mim do que segurança.
Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que reduza minha autonomia e liberdade.
COMPETÊNCIA ADMINISTRATIVA GERAL
Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando consigo integrar e administrar o trabalho de outras pessoas.

Sonho em ser responsável por uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.
Sentirei que minha carreira é um sucesso somente se me tornar diretor geral de uma organização.
Tornar-me diretor geral é mais interessante para mim do que ocupar o cargo de diretor técnico na minha área de especialidade.
Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que me afaste do caminho da diretoria geral.
SEGURANÇA E ESTABILIDADE
Segurança e estabilidade são mais importante para mim do que a liberdade e a autonomia.
Prefiro sair definitivamente da empresa onde estou a aceitar uma tarefa que coloque em risco minha segurança naquela empresa.
Procuro empregos em organizações que me proporcionem segurança e estabilidade.
Sou mais realizado no meu trabalho quando acho que tenho total inteira segurança financeira e estabilidade no emprego.
Sonho em ter uma carreira que me permita sentir segurança e estabilidade.
CRIATIVIDADE EMPRESARIAL
Estou sempre procurando idéias que me permitirão iniciar o meu próprio negócio.
Construir meu próprio negócio é mais importante do que ocupar um alto cargo administrativo em uma empresa alheia.
Sinto-me mais realizado na minha carreira quando sou capaz de construir alguma coisa que seja inteiramente resultado de minhas idéias e esforços.
Sentirei sucesso na minha carreira somente se conseguir criar ou construir algo que seja uma produção ou idéia inteiramente minha.
Sonho em começar e construir meu próprio negócio.

Fatores Motivacionais - Social Style
<i>Concordância maior ou menor frente às afirmações abaixo:</i>
<i>Texto inicial: Numa auto-avaliação de seu modo de FALAR, por favor escolha com sinceridade o seu grau de concordância com as afirmações abaixo apresentadas</i>
Falo antes de pensar
Falo confortavelmente encarando olho no olho
Falo continuamente, transmitindo a idéia completa
Falo de forma mais estruturada
Falo de forma mais firme
Falo de forma mais informal
Falo de forma mais suave
Falo de forma serena
Falo debruçado à mesa, quando sentado
Falo em tom mais alto
Falo em tom mais baixo
Falo encostado, quando sentado

Falo gesticulando muito
Falo lentamente
Falo num tom sóbrio (poucas inflexões)
Falo num tom teatral (muitas inflexões)
Falo pausadamente, verificando cada ponto
Falo rapidamente
Penso antes de falar
Comunico apenas fatos e me baseio na lógica
Comunico sentimentos e me baseio em emoções
<i>Texto inicial: Numa auto-avaliação de suas PREFERÊNCIAS, por favor escolha com sinceridade o seu grau de concordância com as afirmações abaixo apresentadas</i>
Prefiro trabalhar em grupos e interagir
Prefiro apresentações com fatos e dados
Prefiro apresentações com opiniões e histórias
Prefiro me cercar de fatos para só depois formar opinião
Prefiro orientar e controlar as pessoas
Prefiro ouvir e me relacionar com as pessoas
Prefiro que as pessoas façam bem as tarefas
Prefiro que as tarefas façam bem às pessoas
Prefiro trabalhar com tarefas individuais
Prefiro analisar o passado
Prefiro pensar no futuro
<i>Texto inicial: Para completar, numa auto-avaliação do seu MODO DE SER, por favor escolha com sinceridade o seu grau de concordância com as afirmações abaixo apresentadas</i>
Controlo bem as minhas expressões faciais
Controlo minhas emoções
Demonstro minhas emoções
Emito opinião de forma decidida e argumentativa
Emito opinião de forma leve e comedida
Estou disposto ao conflito para gerar uma ação
Fico mais confortável em falar sem encarar
Num time sou aquele que apoia a ação
Num time sou aquele que determina a ação
Sou mais aberto e próximo das pessoas
Sou mais cauteloso com a equipe
Sou mais decidido com o que precisa ser feito
Sou mais discreto e quieto
Sou mais expansivo e animado
Sou mais fechado e distante das pessoas
Sou muito independente na minha forma de trabalhar
Sou transparente, meu rosto entrega o que sinto
Tendo a gostar de manter as coisas como estão
Tendo a gostar de mudanças e participar delas

Tendo a precisar das pessoas para fazer meu trabalho
Tendo a ser aquele que faz perguntas
Tendo a ser aquele que responde
Acredito que o conflito não vai fazer alguém agir
Consigo formar opinião rápido com poucos inputs

Preferências por áreas
<i>Maior ou menor preferência para a realização das atividades abaixo:</i>
PLANEJAMENTO ESPECÍFICO
Gestão de Projetos
Monitoramento de projetos de investimento
Planejamento de Educação
Planejamento de Energia
Planejamento de Excelência na Gestão
Planejamento de Habitação
Planejamento de Saneamento
Planejamento de Saúde
Planejamento de Segurança e Justiça
Planejamento de Serviços Sociais Básicos
Planejamento de Transportes
Planejamento Macrometropolitano
Planejamento Urbano
ATENDIMENTO
Atendimento à população
Cerimonial do Palácio
Ouvidoria
Relacionamento com as 15 regionais
Gestão de Pessoas
JURÍDICO
Análises Jurídicas
Compras e processos licitatórios
COMUNICAÇÃO
Comunicação governamental externa
Comunicação governamental interna
Treinamentos (lecionar)
PENSAMENTO AMPLO
Análises Antropológicas
Análises Políticas
Análises Sociológicas
Avaliação de impacto dos programas
Criação e detalhamento do PPA
Gestão do Conhecimento
Modelagem de PPPs e Concessões

Pesquisa
Inovação Governamental
Interface com consultorias contratadas
Plano de Desenvolvimento Regional
Plano Estratégico Governamental (2015-2018)
Cartografia
ORÇAMENTO
Acompanhamento da execução orçamentária
Análise de dados da execução orçamentária
Análise para otimização e redução de custos
Análises Econômicas
Elaboração do Orçamento
Planejamento de Desenvolvimento Econômico
BUROCRACIA
Fechamento Diário Oficial
Rotinas administrativas
Tarefas burocráticas
Secretariado
TECNOLOGIA
Suporte e Desenvolvimento Tecnológico da SPDR

Perguntas abertas
O que você mais gostaria de fazer nos próximos dois anos no Governo do Estado de São Paulo caso o Secretário e o Governador dissessem que você pode escolher qualquer função (existente ou não) para exercer? (lembre-se, é permitido sonhar...)
No sentido oposto, o que você mais detestaria vir a fazer (ou continuar fazendo) nos próximos dois anos?
Espaço para comentários gerais (opcional):

Preferências por cargos
<i>Maior ou menor preferência pelos cargos abaixo:</i>
Liderança Geral da UEPP (Coordenador)
Assistente da Liderança
Assistente dos Diretores
Diretoria de Análise de Informações (Operacional)
Gestor da Carteira de Projetos de Transportes
Analista de Projetos do METRÔ
Analista de Projetos do CPTM/EFCJ
Analista de Projetos do EMTU/DH/DOCAS
Analista de Projetos do DER/DERSA/ARTESP/DAESP
Gestor da Carteira de Projetos de Reurbanização Saudável

Analista de Projetos de Saúde, Desenv. Social e Cultura
Analista de Projetos de Saneamento, Energia e Esportes
Analista de Projetos de Habitação, Agriicultura e M. Ambiente
Gestor da Carteira de Projetos de Desenvolvimento e Gestão
Analista de Projetos de Educação, Emprego e Desenvolvimento
Analista de Projetos de Segurança, Penitenciárias e Justiça
Analista de Projetos de Aprimoramento da Gestão
Diretoria de Resolução de Questões Críticas (Tático)
Gestor de Informações de Ações Críticas
Executivo de Resolução de Gargalos
Diretoria de Avaliação de Políticas Públicas (Estratégico)
Gestor Especialista em Concessões e PPPs
Gestor de Indicadores e Estatísticas
Gestor de Proposição de Políticas Públicas
Diretoria de Comunicação dos Projetos (Comunicação)
Gestor de Acompanhamento de Imprensa e Eventos
Gestor de Planejamento de Comunicação/Marketing
Diretoria de Operações e Aprimoramento (Gestão)
Gestor de Cultura e Pessoas
Gestor de Sistemas de Informação
Gestor de Assuntos Jurídicos