

Codigo: 66

Autor1: JULIANA EMANUELE PRADO MARTINS

Instituicao1: IFES CARIACICA

Autor2: CINTIA TAVARES DO CARMO

Instituicao2: I

Autor3: FÁBIO ALMEIDA CÓ

Instituicao3: IFES CARIACICA

Autor4: IDÁLIA ANTUNES CANGUSSÚ REZENDE

Apresentador: JULIANA EMANUELE PRADO MARTINS

Tipo: Trabalho Científico

Tema: 5 - CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO RELACIONADAS A INOVAÇÃO À INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Titulo: Escritório de Projetos: Uma proposta para o setor público de transporte

Resumo: O objetivo deste artigo é apresentar a estrutura de gestão através da implantação de um escritório de gerenciamento de projetos como estratégia adequada para a implantação dos corredores exclusivos para ônibus na região metropolitana da grande Vitória, no Espírito Santo. O projeto envolve a realização de serviços críticos e simultâneos, exige um modelo de gerenciamento intensivo e pode gerar desgaste com a população devido à intensa modificação do trânsito da cidade. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa descritiva. Concluiu-se que o projeto tem características de engenharia simultânea e deve ser gerenciado e executado por uma equipe centralizada e focada exclusivamente para sua implantação.

PalavrasChave: Estratégia, Gerenciamento de Projetos, Gestão dos Transportes

1. Introdução

A implantação de grandes projetos é comum na esfera pública, principalmente quando a intervenção é proveniente da necessidade da melhoria no nível de serviço prestado a população, no entanto, alguns projetos apresentam complexidade maior com um número elevado de partes interessadas e afetadas por ele. Projetos de melhoria no trânsito e no sistema de transportes, como um todo, modificam a cidade ou a região e necessitam de interfaces com prefeituras, agências de saneamento, telefonia e energia, departamentos de trânsito, governo federal entre outros. Necessitam também de um diálogo com a população para obtenção de apoio, pois durante a execução do projeto a população sofre com as modificações no trânsito, congestionamentos e desvios de rota.

O governo, considerando o contexto apresentado, necessita de estratégias que melhorem o desempenho na execução dos projetos para mitigar ao máximo o desconforto gerado durante a execução. A questão a ser respondida neste estudo é: **O uso do escritório de projetos é o modelo mais adequado para fazer a gestão e a execução do projeto de implantação dos Corredores exclusivos para ônibus na região metropolitana da grande Vitória?**

O objetivo geral deste artigo é **propor o Escritório de Gerenciamento como elemento estratégico para a implantação dos Corredores exclusivos para ônibus na região metropolitana da grande Vitória**. Os objetivos específicos são: apresentar a estrutura de gestão estratégica de projetos existente no Governo do Estado do Espírito Santo através da Secretaria de Gerenciamento de Projetos; sinalizar um modelo de Escritório de Gerenciamento que possa ser implantado; apontar casos de sucesso na implantação de projeto utilizando o modelo de escritórios de projeto; e apresentar o modelo de Gerenciamento de Projetos como ferramenta para a Gestão Pública.

A implantação de escritórios de gerenciamento de projetos tem sido uma tendência no setor privado e começa a aparecer no setor público como escritórios de gestão estratégica. Algumas instituições financeiras como Banco Internacional do Desenvolvimento (BID) inclui nos programas uma Unidade de Gerenciamento de Programa, ou seja, um escritório de projetos, obrigatória para o acompanhamento do projeto e assim, acredita ter maior garantia de aplicação adequada do recurso financeiro nos prazos contratados. O uso de escritórios de projetos pode dar maior profissionalização à gestão pública e garantir maior confiabilidade na execução da política pública.

A esfera pública ainda não conta com um grande instrumental adaptado para o gerenciamento de projetos no Brasil. Uma edição, em inglês, do Guia de Melhores Práticas em Gerenciamento de Projetos (PMBok) foi lançado para Governos. Contudo, a diversidade das leis de cada País requer que a literatura também seja adequada. Neste ponto, o ES avança em relação aos outros Estados brasileiros e pode se tornar uma referência de gerenciamento de projetos públicos, caso consiga a replicação do modelo de gerenciamento em todos os projetos estruturadores.

Pela complexidade do projeto estudado e as várias interfaces que necessita para sua execução, este artigo trata das seguintes áreas de estudo: Estratégia, Gerência de Projetos e Engenharia Simultânea.

2. Entendendo o problema

Em 1978, Cleland e King descreveram a forma de atuação das empresas contratadas para prestação de serviços para o Governo. Em sua descrição, verificava o aumento das estruturas especiais dedicadas a um único projeto. Tal forma de execução do trabalho foi tão bem aceita

que as autoridades começaram a achar que organizações estruturadas em linhas funcionais não seriam capazes de obter sucesso na execução de um projeto de grande porte. Cita ainda que, para uma organização conseguir executar vários projetos simultâneos, seria necessária uma nova organização interna que alocasse temporariamente as pessoas em atividades focadas, como forças-tarefa. (CLELAND e KING, 1978)

Casarotto, Fávero e Castro (1999) afirmam que mudança na engenharia significa projeto, ou seja, planos e ações que resultam em um empreendimento. Cabe uma reflexão particular sobre os projetos no governo. No Espírito Santo hoje, as obras civis representam cerca de 60% da carteira de investimentos prioritários do governo do estado até 2011, segundo a Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos – SEGEP (2009).

3. Gerenciamento de Projetos e engenharia simultânea

Tomando a definição de projeto de Casarotto, Fávero e Castro (1999), projeto é um conjunto de atividades interdisciplinares, interdependentes, finitas e não repetitivas que visam a um objetivo com cronograma e orçamento preestabelecidos. Definição essa que vai ao encontro da definição utilizada pelo *Project Management Institute – PMI*, que define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. (PMI, 2004)

Segundo o PMI (2004), os projetos são um meio de organizar atividades que não podem ser executadas da forma normal e operacional em uma organização. Eles são utilizados como meio de conduzir os resultados ao encontro de um plano estratégico existente.

Gerenciar projetos adotando padrões de controle e procedimentos, tendo como pilares do ciclo do PDCA (Planejar, executar, verificar e agir) garante às partes interessadas na execução do projeto uma maior confiabilidade no alcance dos resultados esperados. (PASSOS, 2008)

O PMI organiza o método de gerenciamento de projetos em 05 fases ou grupos de processos, que são a iniciação, o planejamento, a execução, o monitoramento e controle e o encerramento do projeto. Ao todo são 42 processos distribuídos entre os 05 grupos (SOTILLE, 2009). O PMI também reuniu 09 áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, são elas: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos humanos, Comunicação, Riscos e Aquisições. Entendeu-se que o gerenciamento dessas 09 áreas auxilia na melhor execução de um projeto. A aplicação dos processos deve ser analisada de acordo com o projeto a ser gerenciado, o que pode implicar em não aplicação de alguns processos. (PMI, 2004)

A engenharia simultânea é caracterizada pelo trabalho paralelo entre atividades na mesma empresa ou em diferentes empresas que normalmente que trabalham em rede, e desta forma, dotam de maior velocidade a realização de um projeto ou um produto para garantir um posicionamento no mercado. Um exemplo é o desenvolvimento de um novo modelo de automóvel entre a montadora e seus fornecedores. (ZANCUL e HOZENFELD, 1999)

Antecedente a engenharia simultânea é a chamada força-tarefa, que, mesmo apresentando um custo adicional maior, devido à alocação exclusiva de recursos, gera ganhos na agilidade de execução do projeto, principalmente quando ele, representa uma oportunidade de lançamento de um novo produto no mercado. (CASAROTTO, FAVÁREO, e CASTRO, 1999)

O ganho de agilidade na execução de um projeto se deve as premissas adotadas no início da execução e o elevado tempo de trabalho paralelo entre as equipes. Aumenta-se o contato entre os executores para que as decisões consigam ser tomadas ao longo da execução e reduz-se o tempo de espera entre uma entrega e início de uma próxima fase. O resultado é um volume maior de atividades em execução ao mesmo tempo, com equipes mais qualificadas, mais

agilidade na tomada de decisão e um tempo de conclusão de todo o projeto menor. (ZANCUL e HOZENFELD, 1999)

Casarotto, Faváreo e Castro (1999) consideram importante constar no grupo executor do projeto a presença de prepostos dos principais fornecedores, além de um time notável de colaboradores da empresa. A equipe de engenharia simultânea caracteristicamente será maior do que uma equipe de gerenciamento de projetos típica, pois além da gestão, ela fará a execução do projeto. A execução de um projeto partindo da engenharia simultânea potencializa a cooperação, confiança e desenvolvimento de soluções conjuntas, entres os envolvidos.

4. A Gestão dos Transportes Urbanos

Segundo dados da Secretaria de Transporte e Obras Públicas do Espírito Santo, o crescimento das cidades e a formação da região metropolitana, além de benefícios para a população como o aumento de serviços disponíveis, melhoria do produto interno bruto e renda per capita entre outros, gera a necessidade de maior deslocamento para acessar, por exemplo, centros industriais, pólos comerciais e bairros dormitórios. O aumento do deslocamento e da população gera maior trânsito nas ligações existentes, aumento de frota de veículos e em consequência, congestionamentos.

Para mitigar o congestionamento do trânsito, segundo notas de reuniões na Secretaria de Transportes, os governos buscam a melhoria do transporte coletivo, em alguns casos o rodízio de veículos como ocorre na cidade de São Paulo e penalizações para uso do automóvel em determinados locais e horários. Em cidades brasileiras como Curitiba, Belo Horizonte e São Paulo, a implantação de canaletas ou corredores para ônibus foi uma solução de incentivo ao uso do transporte coletivo ágil.

Segundo dados da Companhia de Transportes Urbanos da Grande Vitória (CETURB, 2001), a Grande Vitória vem tendo problemas com o trânsito metropolitano desde a década de 70 com a vinda de indústrias e a forte imigração ocorrida. Na década de 80, o primeiro programa Transcol foi iniciado, criando bases para um sistema metropolitano de transporte coletivo. O sistema de transporte que antes era radial passou a ser tronco-alimentador, ou seja, as linhas deixariam de convergir na capital para transitarem entre municípios, ligando os cinco municípios da Grande Vitória por terminais de integração.

No programa Transcol I concebeu-se o projeto e criou-se a Companhia de Transporte Urbano e o Departamento de Trânsito. No Transcol II, implantaram-se os primeiros quatro terminais de integração, concluídos em 1989 com a ponte Castello Mendonça (3ª ponte) considerada a maior obra de arte do estado e se tornando a principal ligação entre a capital e o município de Vila Velha, o mais populoso do estado. (CETURB, 2001)

O programa vigente é o Transcol III, que cria bases para a melhoria do desempenho do sistema de transporte metropolitano através da implantação do conceito de corredores, previsto no plano diretor rodoviário de 1998, cujo objetivo é tornar o transporte em massa num meio rápido, confortável e seguro de alcançar as regiões da metrópole e colaborar para a redução do trânsito por ser atrativo para os que hoje são usuários do transporte individual. (ESPÍRITO SANTO, 2002)

O aumento do trânsito de veículos nos centros urbanos é um dos indicadores de crescimento das cidades, segundo dados do Instituto Jones dos Santos Neves, a população absoluta do Estado do ES, entre os anos de 2001 e 2007, aumentou em 365 mil habitantes, sendo a população total em torno de 3,5 milhões em 2007, no que tange a urbanização, 82,19% da população reside em áreas urbanas. (ESPÍRITO SANTO, 2007).

Segundo a pesquisa de origem e destino realizada pelo governo (ESPÍRITO SANTO, 2008), o número de viagens por dia na região metropolitana da grande Vitória foi de 3,2 milhões destes, 210 mil/dia foram no chamado cordão externo à ilha de Vitória. Em 22 anos (1985-2007), as viagens por transportes coletivos passaram de 634 mil/dia para 1.098 milhão/dia, enquanto as viagens em transporte individual (carro e moto) saltaram de 157 mil/dia para 892 mil viagens por dia, um aumento de mais de três vezes. Esses números representam em média 2,05 viagens por habitante por dia na região metropolitana da grande Vitória. Corrêa e Castro (2006) correlacionam o volume de clientes com algumas características do processo prestador de serviço, destaca-se a característica do setor de transporte na figura 1.

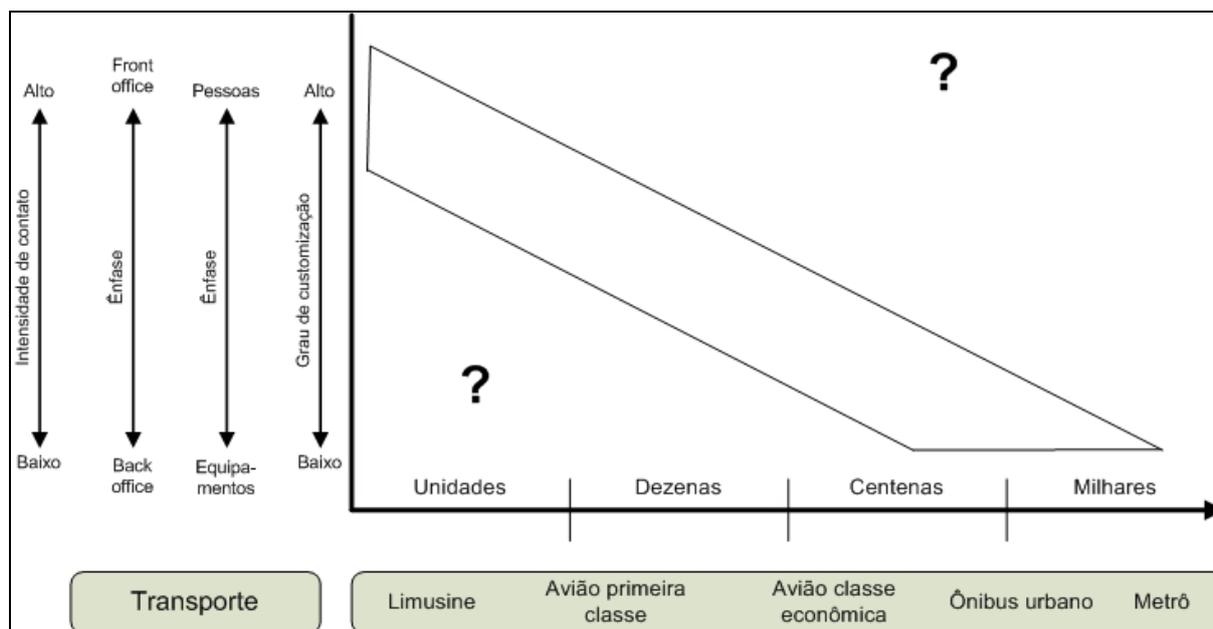


Figura 1 Relação do volume de clientes com o processo prestador de serviço. Adaptação Corrêa e Caon (pág 72, 2006)

Claramente, o nível de serviço na região metropolitana da grande Vitória está entre o ônibus urbano e o metrô, de fato uma situação transitória que tende a atingir um nível maior de padronização quando o volume de usuários atingirem a viabilidade do metrô, no entanto, com a proposta atual do Governo com o corredor exclusivo, tem-se um nível maior de padronização e rigidez na prestação do serviço, sendo transitória a utilização dos corredores exclusivos para ônibus até a implantação do metrô, fato que depende não só do crescimento do número de usuários como também do crescimento da metrópole e sua dependência da capital, Vitória.

Esse nível de serviço prestado ao habitante que necessita se locomover passa para uma etapa que exige maior padronização no atendimento, buscando transportar em massa, com o mínimo de customização. (CORRÊA e CAON, 2006) Por outro lado, necessita também ser atrativo para reduzir sensivelmente o usuário do transporte individual, cabendo a esses utilizar o carro apenas onde o coletivo não consegue oferecer um nível de serviço adequado a necessidade do cliente. A figura 2, aponta a tipologia de serviço segundo o volume de clientes. Com o número de usuários diário do sistema de transporte coletivo, a região metropolitana da grande Vitória o foco do serviço é na utilização de equipamentos que melhorem o desempenho do sistema, a customização do atendimento e o contato com os clientes tornam-se baixos, no entanto, a equipe de suporte (back Office) tornam-se maiores para a disponibilização do melhor serviço.

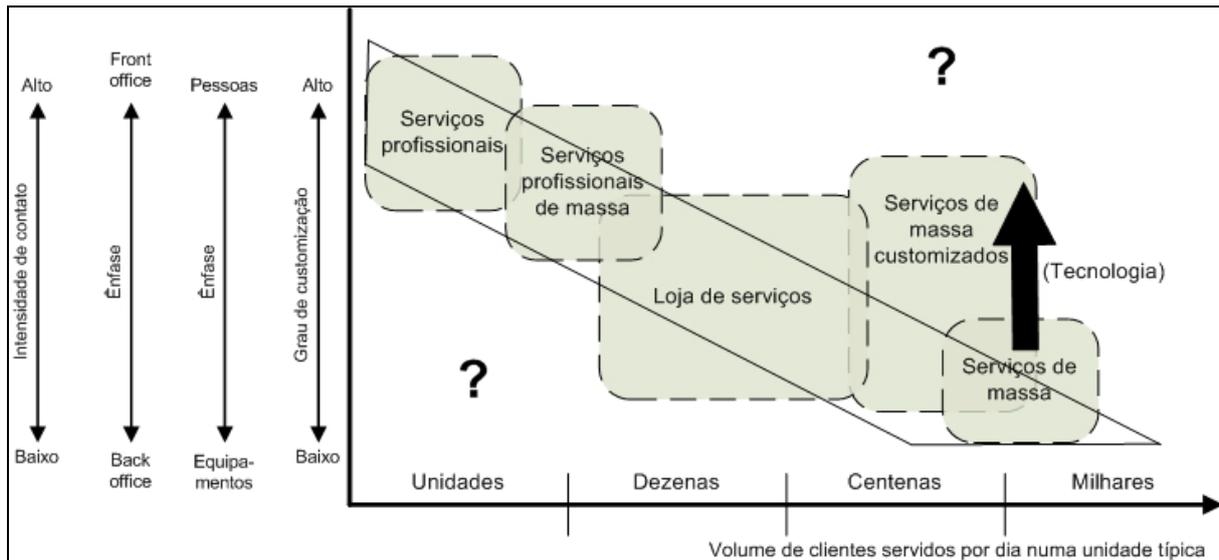


Figura 2 Tipologia de serviço. Corrêa e Caon (pág 75; 2006)

De acordo com atas de reunião e estudos apresentados à Secretaria de Transportes do Espírito Santo (SETOP), o sistema de corredores permite que o veículo trafegue com uma velocidade média alta e receba privilégio nos cruzamentos, semáforos e cruzamentos recebem tratamento para passagem em desnível, privilegiando o ônibus em qualquer situação, inclusive em momentos de problemas com trânsito.

O sistema pode ser concebido com elementos de acessibilidade que fazem todos os momentos de transbordo ou deslocamento ser mais eficiente, como o embarque em nível entre o ponto de parada e o piso do ônibus, portas largas e com abertura automática acionada via GPS, motores na traseira do veículo para melhor acesso pela porta da frente, pagamento da tarifa na entrada do ponto de parada, evitando filas para subir o ônibus. Informações *on line* via celular, internet ou no próprio ponto de parada sobre a localização do ônibus e tempo de espera até o ponto onde o usuário irá embarcar.

A tecnologia de gestão do trânsito apresentada inclui semáforos inteligentes que se comunicam com o ônibus e dão prioridade a ele nos cruzamentos, remanejamento de frota ponto a ponto para, no caso de formação de comboio, a central conseguir adiantar alguns veículos em relação aos outros para que o horário previsto no itinerário seja cumprido.

O veículo passa a circular em uma faixa central da pista de rolamento, separado dos outros veículos e com sistema de controle de entrada no corredor para que não haja invasão por veículos não autorizados. Em algumas cidades, como São Paulo, o corredor é aberto, apenas demarcado por faixas amarelas, em outros locais, o corredor é isolado sem possibilidade de entrada ou saída, como um Metrô.

Em reportagem do jornal A Tribuna de 17 de fevereiro de 2009, a presidente do sindicato dos rodoviários, Simone Chieppe Moura, afirmou que a implantação dos corredores exclusivos é a melhor alternativa para a cidade de Vitória, que vem crescendo a cada ano com aumento da população e obstruções no trânsito. Casos de sucesso internacionais incluem o Trânsmilênio da cidade de Bogotá, que funciona com a agilidade de um metrô de superfície, porém sobre pneus. Em 2008, havia 1074 veículos articulados na frota, distribuídos em 87 km de corredores exclusivos e a movimentação cerca de 1.400.000 pessoas em um dia.

Entre 1985 e 2007, o uso do transporte individual aumentou em 17% na região metropolitana da grande Vitória segundo a pesquisa de origem e destino realizada pelo governo em 2007, com esse aumento, o uso do veículo particular representou 28,04% no total dos modais de

transporte. Em relação ao número de viagens realizadas na região metropolitana da grande Vitória, em 2007, atingiu-se a marca de 389.000 viagens na hora-pico, ou seja, entre 06h30 e 9h29 da manhã, a projeção é que em 2010 atinja-se 403.000 e em 2025, 545.000 viagens na hora-pico da manhã.

Esses resultados apontam uma preferência do usuário pelo transporte individual, o que pode gerar uma suspeita de ter havido uma queda na qualidade do serviço prestado pelo transporte coletivo. Esse aumento de viagens gerou de 1998 a 2007 um aumento no tempo médio de viagem de 8 minutos para o transporte coletivo e 10 minutos para o individual.

Os números obtidos na pesquisa de 2007, para a região metropolitana da grande Vitória são preocupantes e constata uma perspectiva prevista no plano diretor dos transportes urbanos de 2004 que é a necessidade de estimular significativamente o uso do transporte coletivo devido à impossibilidade de aumento da capacidade das vias e ligações entre municípios adjacentes e a ilha de Vitória, que é a capital do Estado e destino da maior parcela da população da região metropolitana da grande Vitória.

5. O Escritório de Projetos: uma estratégia

Segundo Mintzberg e Quinn (2007), a estratégia é um plano que converge metas, políticas e ações encadeadas de uma entidade com uma coerência. Com isso, é possível organizar atividades cotidianas, ou seja, curto prazo, em prol de um plano de médio e longo prazo. Os autores definem também programas como passo-a-passo para se atingir os objetivos estratégicos. No tema tratado, o objetivo estratégico é a melhoria da mobilidade urbana através do ganho de desempenho no transporte coletivo com a implantação de corredores exclusivos para ônibus. No entendimento das equipes governamentais envolvidas no projeto, essa estratégia será eficiente, pois contempla decisões que são coerentes e fundamentais para o transporte metropolitano, o privilégio ao coletivo.

Mintzberg e Quinn (2007) fazem uma reflexão sobre a estratégia como uma tomada de posição da organização. E ilustram o trajeto percorrido na formação da estratégia, no princípio há uma estratégia pretendida, com a execução do plano, parte da estratégia é abandonada e uma linha estratégica é deliberada, ao passo que ao mesmo tempo, estratégias emergentes surgem para pequenos objetivos, objetivos de curto ou curtíssimo prazo, que levam a estratégia realizada, a convergir com os objetivos da organização, mesmo havendo modificações no percurso.

Kent Crawford, em entrevista listou alguns motivos para se gerenciar projetos. São eles: estabelecimentos de métricas permitindo, por exemplo, medir o custo de um projeto que ocorre entre vários departamentos; padronização e repetição de modelos permitindo consistência em toda a organização com uma metodologia concisa e completa; desenvolvimento profissional do gerente de projetos; governança corporativa dos programas e projetos. (CARNEIRO e CRAWFORD, 2005)

Uma estrutura matricial com a formação de equipes de projeto ou ainda um escritório do projeto facilita o controle dos projetos que estão em processos simultâneos de implementação e melhoram as interfaces de integração pois concentram informações, decisões e métodos de trabalho, além de possuírem equipe dedicada durante todo o tempo de projeto exclusivamente para a implantação dos mesmos, ou seja, sem desperção de recursos humanos, mantendo o foco no objetivo principal e acionando parceiros e superiores a medida que o projeto necessita. Segundo Certo, Peter e Macondes *et ali* (2006) a estrutura matricial alimenta a criatividade e multiplica fontes de diversidade, também permite uma exposição mais ampla das gerencias estratégicas para o negócio além de acomodar uma grande variedade de atividades de negócios orientadas para projetos.

Um escritório de projetos pode ser alocado em vários níveis da organização, desde o estratégico ao operacional. A característica dos projetos e o nível de atuação que a direção quer concentrar no escritório de projetos são fatores que definem seu posicionamento na organização. É importante ressaltar que a organização pode adotar escritórios de projetos como parte do organograma e da forma de gestão da empresa ou montar escritórios de projetos temporários com finalidade específica, a exemplo, a administração de um recurso financiado ou a implantação de um projeto de extrema relevância para a organização. Na figura 3 tem-se alguns modelos de posicionamento.

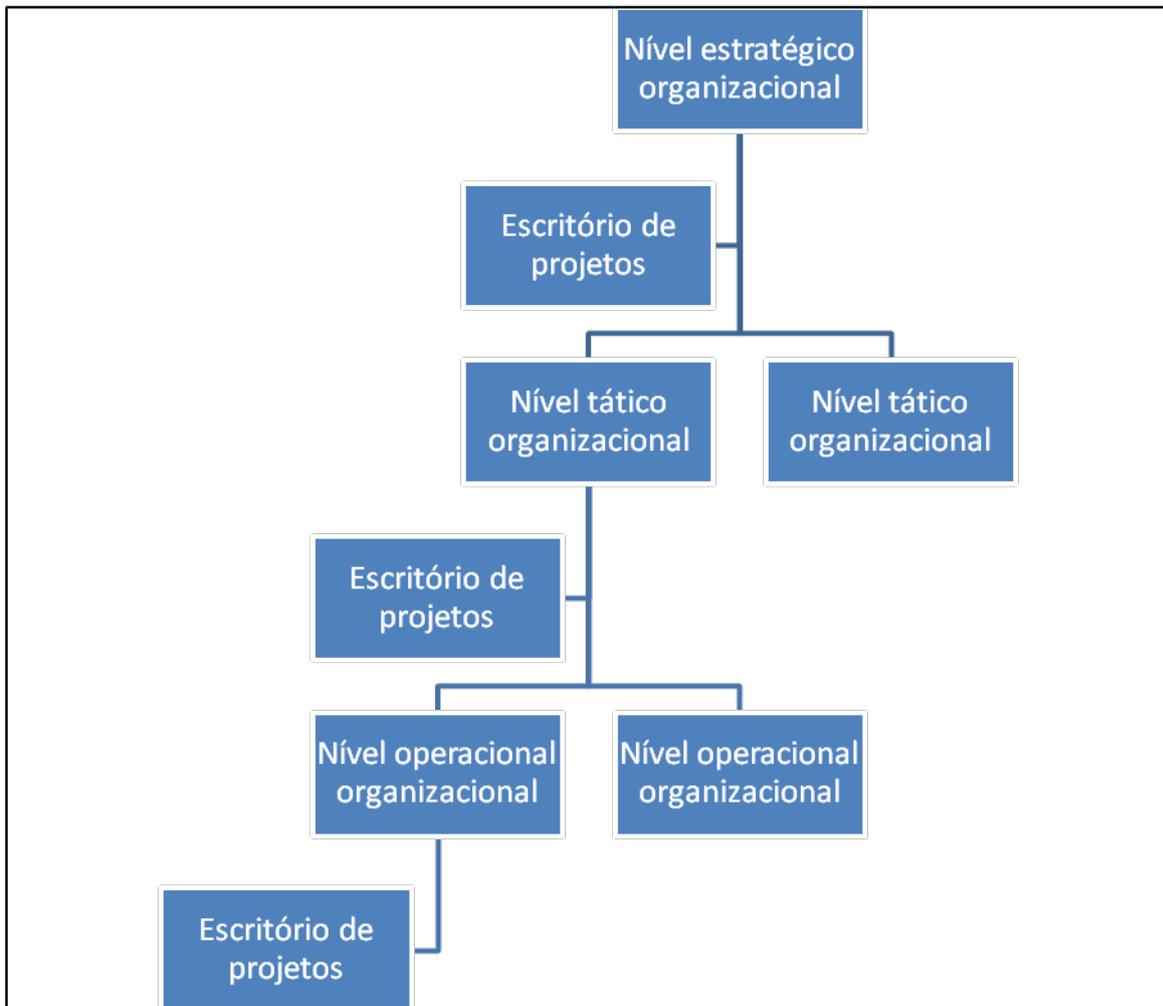


Figura 3 Esquema de posicionamento de um escritório de projetos na organização. Fonte própria.

No setor privado, a prática de gerenciar projetos estratégicos em unidades focadas é amplamente divulgada e utilizada. O cenário de crise econômica mundial também induz às empresas a melhorarem seus métodos de gestão do investimento, já que o recurso é escasso, há pressão por redução de custos e manutenção do nível de vendas. (MELO & BETZIOS, 2008)

A execução de um mandato de governo é limitada a um período de 04 anos, obedece a leis de conduta com o Plano PluriAnual – PPA e a lei de responsabilidade fiscal. Esses mecanismos legais já concedem a um mandato características de projeto, no que tange os investimentos, pois a tripla restrição, escopo, custo e tempo, já estão presentes.

As administrações públicas em geral têm buscado profissionalização na gestão e melhorado seus métodos, resultando em reeleições em diversos estados e municípios brasileiros. A gestão estratégica orientada para resultados e o gerenciamento de projetos com a visão PMI tem contribuído nesse aspecto com os governos que encontraram nesses dois métodos, apoio para a profissionalização. (PAUL *at ali*, 2007).

E o estado do Espírito Santo vem mostrado crescimento e melhoria na prática de gerenciamento de projetos. O Estado iniciou o esquema de gerenciamento intensivo em março de 2007 e em abril de 2008 a estrutura existente ascendeu à condição de Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos - SEGEP.

Após 02 anos de gerenciamento de projetos, resultados como melhoria da resolução de entraves, celeridade na tramitação de processos, principalmente de desapropriações, somente em 2008 foram realizadas cerca de 400 desapropriações para a execução de obras de vias. As informações de execução de projetos passaram a estar centralizadas em um sistema de gestão via internet facilitando o cruzamento de dados e a tomada de decisão. No entanto, resultados sobre redução de custos, prazos e melhoria na qualidade das obras não foram constatados devido ao número elevado de obras que foram incorporadas ao gerenciamento que já estavam em andamento. Está em elaboração na SEGEP um painel de indicadores de desempenho baseado no *balanced scorecard* que irá aferir o desempenho dos projetos e inicialmente será utilizado para indicadores de execução dos projetos como tempo, custo e escopo.

O trabalho da SEGEP é focado na articulação das equipes executoras dos projetos, nos projetos de transportes e obras, a interferência de vários órgãos é comum, envolvem prefeituras, instituto de obras, departamento de estradas, órgãos financiadores, empresas privadas em alguns casos, moradores no caso de desapropriações, órgãos ambientais, etc. Com recurso em caixa, o Estado optou pela estrutura matricial, compondo equipes de projeto para os projetos mais estratégicos buscando a segurança de ter 70% dos recursos destinados a investimento aplicados de forma eficiente até 2011, esses recursos atingem cerca de 3 bilhões de reais.

6. A metodologia de atuação e resultados

Segundo relatos da Secretaria de Gerenciamento de projetos, a opção pelo gerenciamento de projetos no governo do Espírito Santo foi iniciada com a implantação de uma metodologia de trabalho que foca a atenção ao que é estratégico para o desenvolvimento do plano de Estado e na gestão por exceções, ou seja, dar foco a resolução de problemas prioritariamente. O modelo de trabalho adotado tem sido apresentado em diversos eventos na área de gestão pública por proporcionar mais rapidez na tomada de decisão quanto ao andamento dos projetos.

O trabalho foi iniciado a partir da elaboração do plano estratégico de desenvolvimento do estado, o ES 2025. Uma carteira de 20 projetos foi escolhida baseada em uma análise de capacidade de implantação e relevância dos projetos na execução do plano de desenvolvimento. Posterior a escolha da carteira, foram escolhidos gerentes de projeto, que receberam um treinamento para fazerem a gestão do projeto de forma estratégica, integrada e dando foco à solução de problemas. Os projetos foram estruturados num sistema de gerenciamento via internet, as metas foram negociadas e acordadas entre as equipes dos vários órgãos intervenientes no projeto e uma rede de parceiros foi indicada. (MACROPLAN, 2007)

Para acompanhar a execução dos projetos, auxiliar na solução de problemas e concentrar informações para o governo, um escritório de projetos foi constituído junto ao Vice-Governador, que é o coordenador do programa como um todo. Esse escritório participou do

processo de escolha dos projetos desde o início e tem a responsabilidade de manter o modelo funcionando e melhorá-lo. (MACROPLAN, 2007)

Para a formação do escritório de projetos, um perfil básico de profissionais foi definido, e profissionais em gerenciamento de projetos, com perfil de liderança e pró-atividade foi considerado fundamental, haja vista que um processo de mudança cultural seria iniciado. Acredita-se que a escolha dos profissionais, tanto para o escritório quanto para o gerenciamento de cada projeto, bem como o patrocínio do Vice-Governador, foi de extrema relevância para a consolidação e posterior ampliação do programa. (MACROPLAN, 2007)

Os projetos são estruturados de forma que os pontos que mais podem ocasionar atrasos fossem destacados na forma de marcos críticos, com prazos para seu vencimento acordados entre as equipes. Esses prazos acordados na fase de planejamento dos projetos geraram insumos para o trabalho dos gerentes de projeto e do escritório de projetos em articular o máximo para que os marcos críticos fossem superados nas datas combinadas, proporcionando assim a garantia de que o projeto seria concluído nos prazos esperados pelo governo e a entrega à sociedade, realizada também nos prazos esperados pela população. (MACROPLAN, 2007)

Para concentrar as informações, os projetos ficam estruturados e são acompanhados por um sistema de informações gerenciais (SIG) que concentra os dados de cada projeto é atualizado pelo gerente de projetos semanalmente. O gerente via internet, cadastra documentos, fotos, supera marcos críticos, cadastra riscos, detalha uma situação atual e atualiza o andamento físico e financeiro de cada projeto. Essas informações são disponíveis a todos os usuários cadastrados e servem para os decisores terem acesso rápido e fácil as informações de cada projeto, podendo atuar imediatamente no caso de cadastramento de riscos ou acompanhar o andamento de cada projeto. (MACROPLAN, 2007)

Num detalhe maior, o trabalho da equipe segue uma rotina de monitoramento constituída de pelo menos uma reunião semanal de apoio ao gerente de cada projeto visando atualizar a situação de cada macroatividade prevista no projeto e identificar possíveis problemas, como atrasos na tramitação de processos, dificuldades na execução de uma obra, entre outros. Uma reunião mensal de monitoramento com o dirigente do órgão onde o projeto está lotado, o gerente do projeto, de demais profissionais que sejam necessários para resolver os problemas ocorridos naquele mês ou que poderão ocorrer no mês seguinte. Uma reunião de análise estratégica com o comitê gestor do programa para solucionar grandes entraves que podem impactar de forma muito negativa no projeto. Essas salas de situação montadas pela equipe do escritório de projetos organiza o foco do trabalho das equipes para o que de fato é estratégico para o governo e, faz com que as equipes tenham uma agenda comum e periódica para o debate de cada projeto estratégico. (MACROPLAN, 2007)

7. Conclusões

A necessidade da adesão dos municípios envolvidos e a integração dos sistemas municipais com o metropolitano é um fator agravante para a implantação dos corredores exclusivos para ônibus. Sensíveis alterações nas vias de maior capacidade de tráfego necessitarão ser feitas, principalmente em cruzamentos de avenidas com a execução de viadutos, túneis ou mudança da circulação viária. Essas mudanças são acompanhadas de processos de desapropriação e trazem desconforto para o usuário da via, geram desgaste principalmente na aprovação dos prefeitos.

O apoio da população é essencial para o sucesso do projeto e deve ser tratado de forma estratégica. É sabido pela equipe de técnicos que o uso do transporte coletivo terá prioridade em relação ao individual e isso pode gerar desconforto para a população que utiliza o carro.

A implantação do corredor exclusivo é vista em muitos lugares como uma etapa da transição para o metrô de superfície, pois o espaço se mantém reservado e o sistema como um todo passa por um período de aprendizagem e amadurecimento. Por outro lado, a população inicia seu processo de conscientização e adaptação ao novo sistema, a tendência é o uso do automóvel se reduzir gradativamente e proporcional ao aumento do uso dos corredores exclusivos. Durante esse período, os sistemas municipais e metropolitanos serão otimizados, de acordo com a Secretaria de Transportes em reuniões de discussão técnica.

Um facilitador para a implantação do projeto é o início da fase de conclusão de obras de transporte importantes para a região metropolitana da grande Vitória, que constituem o programa Transcol III, são ampliações de avenidas, abertura de novas vias e construção de terminais urbanos de integração das linhas de ônibus metropolitanas. O sistema de trânsito terá um ganho de desempenho momentâneo gerando uma aceitação melhor por parte da população para a nova intervenção futura que será a implantação dos corredores exclusivos, afirmam os técnicos que acompanham os estudos pela Secretaria de Transportes.

Existem restrições quando ao tempo de execução principalmente, para a conclusão do projeto, para que se possa realizá-lo no tempo necessário, são previstas obras em paralelo com várias frentes de trabalho e diversas empresas trabalhando. Operações terão que ser planejadas como a retirada de ônibus da frota circulante para o serviço de funilaria para adaptação para o corredor. Todas essas ações foram debatidas e previstas entre as equipes de consultoria e acompanhamento da Secretaria de Transportes.

Retomando a orientação de Casarotto, Faváreo e Castro (1999), esse projeto apresenta características de execução simultânea, com envolvimento de muitas equipes trabalhando em paralelo, inclusive no planejamento. A organização de um grupo central de execução é uma estratégia adequada, que permite suprir as necessidades de interação constante e planejamento e execução simultânea entre as diversas equipes das diversas frentes executoras, potencializando a cooperação e confiança e desenvolvimento de soluções conjuntas.

Considerando a experiência acumulada pelo Estado e a semelhança com o modelo de engenharia simultânea no que tange o paralelismo de atividades, a impossibilidade de aguardo do término de atividades para início de outra e a necessidade de resposta rápida ao usuário do transporte e das vias, a formação de um escritório de projetos focado, agregando os principais órgãos e prestadores de serviço envolvidos em um único local gerenciando exclusivamente esse projeto é a estrutura mais adequada estrategicamente para o sucesso da implantação do projeto.

8. Referências

CARNEIRO, M. F., & CRAWFORD, K. J. (2005). PMO - Project Management Office: Porque implementar? *Mundo Project Management* .

CASAROTTO, N. F., FAVÁREO, J. S., & CASTRO, J. E. (1999). *Gerência de Projetos/Engenharia Simultânea*. São Paulo: Atlas.

CETURB. Companhia de Transportes Urbanos da Grande Vitória. Uma viagem no tempo. 2001.

CERTO, S. C., PETER, J. P., MARCONDES, R. C. e CESAR, A. M. (2006). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

CLELAND, D. I., & KING, W. R. (1978). *Análise de sistemas e administração de projetos*. São Paulo: Pioneira.

CORRÊA, H. L., e CAON, M. (2006). *Gestão de serviços*. São Paulo: Atlas.

COSTA, E. B., JANNUZZI, H. B., & MARTINS, J. E. (24 de Outubro de 2008). Gerenciamento de Projetos no Setor Público. *Terceiro Congresso Brasileiro de Gerenciamento de Projeto* . Rio Grande do Sul, RS, Brasil.

- COSTA, Enio Bergoli da. BLAUTH, Henrique Jannuzzi.** Pró Gestão. Congresso da gestão pública do Espírito Santo. Vitória, 2009.
- ESPÍRITO SANTO,** Governo do. Plano Diretor de Transporte Urbano da Região metropolitana da grande Vitória. Secretaria de Transportes, Infraestrutura e obras públicas. 2002.
- ESPÍRITO SANTO.** Governo do. Como anda nossa gente? Instituto Jones dos Santos Neves. 2008.
- ESPÍRITO SANTO.** Governo do. Síntese dos indicadores sociais do Espírito Santo. Instituto Jones dos Santos Neves. 2009.
- IJSN,** Instituto Jones dos Santos Neves. (2008). *Como anda nossa gente.* Vitória: Imprensa Oficial.
- INPE,** Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. (1980). *Engenharia de sistemas: Planejamento e controle de projetos.* Petrópolis: Vozes.
- MACROPLAN.** Referências conceituais do projeto Governo do Estado do Espírito Santo. Rio de Janeiro, 2007.
- MELO, J. L., & BETZIOS, A.** (10 de Outubro de 2008). *Medidas de Governo para combater os efeitos da crise no Brasil.* Acesso em 17 de Outubro de 2008, disponível em PinheiroNeto Advogados: http://www.pinheironeto.com.br/upload/tb_pinheironeto_artigo/pdf/161008100149anexo_bi2029b.pdf
- MINSTZBERG, H., & QUINN, J. B.** (2001). *O processo de estratégia.* Porto Alegre: Bookman.
- PASSOS, M. L.** (2008). *Gerenciamento de projetos para pequenas empresas.* Rio de Janeiro: Brasport.
- PAUL, G., CAETANO, J. R., GASPAR, M., & NAISDITCH, S.** (05 de Abril de 2007). Saem os políticos, entram os gestores. *Revista Exame* .
- PMI.** Project Managment Institute (2004). *Guia das melhores práticas de gerenciamento de projetos - PMBok* (3ª ed.). Pennsylvania: PMI.
- SOTILLE, M.** (27 de fev de 2009). *Diagrama de processos do PMBok 4ª edição.* Acesso em 27 de fev de 2009, disponível em www.pmttech.com.br/artigos/Processos_PMBOK_4aEd_Mauro_Sotille.pdf consultoria: PMTech
- ZANCUL, E., & HOZENFELD, H.** (11 de nov de 1999). *Engenharia Simultânea.* Acesso em 27 de fev de 2009, disponível em www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/engsimul_v2.html - Núcleo de Manufatura Avançada: