

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA

MBA em Gestão de Projetos

**A Efetividade do Registro das Lições Aprendidas nos Projetos
Estratégicos do Governo de Minas Gerais.**

Aluno: Grazielle Júnia Pereira
Vilela

RA: 314118839

Prof: Luiz Cláudio Pimenta

**Belo Horizonte
2014/02**

1. TEMA

A efetividade do registro das lições aprendidas nos Projetos Estratégicos do Governo de Minas Gerais.

2. PROBLEMA

As lições aprendidas dos Projetos Estratégicos do Governo de Minas Gerais são registradas? Em caso afirmativo, de que forma é feito esse registro e qual sua efetividade?

3. JUSTIFICATIVA

A atual gestão do Governo de Minas trabalha com uma metodologia de Gestão de Projetos baseada na definição de Programas Estruturadores, que são agrupados em Redes, e se desmembram em Projetos Estratégicos.

Sobre os Projetos Estratégicos Barreto (2013), em seu artigo intitulado “Análise da Evolução da Metodologia de Gerenciamento de Riscos Aplicada aos Projetos Estratégicos do Governo de Minas Gerais”, destaca o objetivo dos Projetos Estruturadores, criados em 2003, e que resultaram nos atuais Projetos Estratégicos:

[...] alterar a realidade mineira a partir de entregas inovadoras, apoiadas em uma gestão eficiente. Tais projetos receberam a alcunha de Estruturadores e passaram a ser objeto de uma gestão diferenciada, marcada pelo apoio e monitoramento por parte da equipe hoje denominada Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e do Desempenho Institucional, a que nos referiremos como GERAES, sigla que ainda a representa no governo mineiro (BARRETO, pag. 3, 2013).

No ano de 2012 toda a metodologia de Gestão desses projetos foi revista e informatizada. Cada Gerente de Projeto Estratégico passou a ter acesso a um sistema, chamado de Monitoramento da Estratégia, no qual é lançada toda a vida dos projetos, e conseqüentemente dos Programas Estruturadores.

Além do Sistema, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, definiu servidores públicos, chamados de setorialistas, que ficaram responsáveis por acompanhar e monitorar (mais monitorar) o andamento dos projetos. Periodicamente são realizadas reuniões de “Status Report”, nas quais o cronograma do projeto é

repassado, são anotadas as atividades que estão em atraso e feita uma previsão de conclusão. Quando os atrasos são considerados como muito críticos para os projetos, é realizada uma reunião de “Comitê de Resultados” com os Gerentes do Programa e do Projeto, a autoridade máxima do órgão responsável e a autoridade máxima da SEPLAG. Nessa reunião apenas os problemas são abordados e partir dela é produzido um Plano de Ação para minimizar os impactos negativos.

Nesse contexto todo o foco da atual metodologia é o monitoramento e a correção de rumos. Apesar do Sistema de Monitoramento da Estratégia dispor de diversos campos, que coincidem com as áreas de conhecimento propostas pelo PMBOK, os mais utilizados são o Cronograma e o Plano de Ação. Os demais campos são relegados a fase de abertura do projeto. E, anualmente, passam por uma revisão muito rápida.

As iniciativas para registro das lições aprendidas são tímidas, quando existentes. E como é comum a rotatividade na gerência dos Projetos e dos Programas, assim como dos setorialistas da SEPLAG, muita informação é perdida.

Isto posto, o presente artigo pretende identificar quais Projetos Estratégicos da atual carteira de governo utilizam a prática do registro das lições aprendidas, de que forma é feito esse registro se ele se mostra como efetivo.

4. OBJETIVO GERAL

- “Analisar como é feito o registro das lições aprendidas dos Projetos Estratégicos, considerando a cartela do PPAG 2012-2015, exercício 2014”.

5. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Levantar para quais Projetos Estratégicos é feito o registro das lições aprendidas;
- Identificar como é feito o registro das lições aprendidas;
- Criticar a efetividade do registro das lições aprendidas.

6. INTRODUÇÃO

O tema do presente artigo é a efetividade do Registro das Lições Aprendidas nos Projetos Estratégicos no Governo de Minas Gerais. Nesse sentido, o desenvolvimento do trabalho buscará responder a seguinte problemática: as lições aprendidas dos Projetos Estratégicos são registradas? Em caso afirmativo, de que forma é feito esse registro? E se referido registro é efetivo para a melhoria dos Projetos.

Para tanto, cabe entender que o monitoramento destes Projetos Estratégicos, implantado pelo GERAES, é baseado na Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos (MEPCP) e estabelece:

[...] planos de projetos; a definição de metas e responsáveis para cada atividade dos projetos; a disseminação de informações acerca do andamento dos projetos nos níveis operacional, tático e estratégico, bem como seu acompanhamento sistemático, com a produção dos *Status Report*; e a melhoria na tomada de decisões (GUIMARÃES *in* BARRETO, pag. 4, 2013).

Nesse contexto, será considerado como objeto de estudo a carteira dos Projetos Estratégicos estabelecida no Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) 2012-2015, Exercício 2014. Nesse documento, os programas são agrupados em Redes, a saber:

1. Rede de Atenção em Saúde;
2. Rede de Cidades;
3. Rede de Ciências, Tecnologia e Inovação;
4. Rede de Defesa e Segurança;
5. Rede de Desenvolvimento Econômico Sustentável;
6. Rede de Desenvolvimento Rural;
7. Rede de Desenvolvimento Social e Proteção;
8. Rede de Educação e Desenvolvimento Humano;
9. Rede de Governo Integrado, Eficiente e Eficaz;
10. Rede de Identidade Mineira; e
11. Rede de Infraestrutura.

Considerando a proposta do artigo, a formação da presente autora (em Turismo) e atuação na Secretaria de Estado de Esportes e Turismo, o tempo para elaboração do documento assim como seu limite de páginas, será feito um recorte na carteira dos Projetos Estratégicos e a pesquisa se limitará a Rede de Identidade Mineira.

De acordo com o documento do PPAG 2012-2015, Exercício 2014, a Rede de Identidade Mineira tem como objetivos estratégicos:

- ✓ Fortalecer a identidade cultural mineira e seus valores, como instrumento de coesão de toda sociedade
- ✓ Preservar e proteger o patrimônio cultural
- ✓ Aumentar a geração de negócios relacionados ao setor de cultura, esporte e turismo em Minas Gerais
- ✓ Aumentar a participação da população mineira na prática de esporte e atividade física orientada
- ✓ Tornar Belo Horizonte mais competitiva e atrativa aos grandes eventos nacionais e internacionais (PPAG 2012-2015, Exercício 2014, p. 349).

A Rede é composta pelos seguintes Programas Estruturadores, que se desdobram em Projetos Estratégicos:

1. Programa 008 - Avança Minas Olímpica:

- 1.1. Geração Saúde; e
- 1.2. Minas 2016 – Promoção do Esporte de Rendimento em Minas Gerais;

2. Programa 009 – Circuitos Culturais de Minas Gerais:

- 2.1. Construção da Estação da Cultura Presidente Itamar Franco;
- 2.2. Minas Patrimônio Vivo – Projeto de Proteção ao Patrimônio Cultural;
- 2.3. Circuito Cultural da Praça da Liberdade;
- 2.4. Apoio à Implantação de Circuitos Culturais Regionais; e
- 2.5. Implantação da Estação da Cultura Presidente Itamar Franco.

3. Programa 042 - Destino Minas:

- 3.1. Rota das Grutas de Lund;
- 3.2. Estruturação dos Atrativos e Destinos Turísticos; e
- 3.3. Minas Criativa.

7. METODOLOGIA

Como técnicas de pesquisa para levantamento dos dados do presente artigo serão utilizados: Pesquisa Documental e aplicação de Questionário, por meio eletrônico, com perguntas fechadas e de múltipla escolha.

A Pesquisa Documental será para contextualizar os Programas da Rede de Identidade Mineira assim como os respectivos Projetos Estratégicos. Já o Questionário será destinado às Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação – AGEI das Secretarias de Estado responsáveis pelo monitoramento e assessoramento aos Programas

pesquisados. Referido Questionário colocará à prova a seguinte hipótese: “Julga-se que o registro das lições aprendidas nos Projetos Estratégicos da Rede de Identidade Mineira não é efetivo devido à ausência de cultura entre os Gerentes de Projetos e as AGEI’s”.

Nesse contexto a Pesquisa terá natureza Básica, abordagem Quantitativa, objetivo Descritivo, por meio de procedimentos Documental e de Levantamento.

Quadro 1 – Resumo dos Dados do Estudo

Estudo	A efetividade do registro das lições aprendidas nos Projetos Estratégicos do Governo de Minas Gerais.
Autora	Graziele Vilela, 2014
Tipo de Pesquisa	Documental e Questionário
Período de Investigação	Setembro, 2014
Sujeito da Pesquisa	AGEI’s das Secretarias de Estado de Minas Gerais responsáveis pelos Programas da Rede de Identidade Mineira
Variável Dependente	Projetos Estratégicos da Rede de Identidade Mineira
Variável Independente	Atuação das AGEI’s e dos Gerentes dos Projetos pesquisados
Tratamento dos dados	Categorização e análise

Fonte: Própria

8. REFERENCIAL TEÓRICO

8.1 Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI

O PMDI é considerado como “peça de fundamental importância no planejamento do Estado e inovação constitucional de Minas Gerais” (disponível em: http://www.almg.gov.br/acompanhe/planejamento_orcamento_publico/pmdi/o_que_e.html). Por meio dele são estabelecidos os objetivos, as estratégias, os indicadores da ação governamental. E ele, por sua vez, é operacionalizado pelo PPAG e pela Lei Orçamentária Anual - LOA.

A criação do PMDI se deu por meio da Lei nº 15.032/2004 com atualizações nos anos de 2007 e 2012. Abrange um período de 20 anos compreendidos pelos anos de 2011 a 2030. Tem como pilares a Gestão para Cidadania, o Equilíbrio Fiscal e a busca pela Qualidade e Produtividade dos Gastos Públicos; e como eixo o Estado Aberto e em Rede.

O documento identifica 10 desafios para a gestão pública no período em questão: Reduzir a Pobreza e as Desigualdades; Aumentar a Empregabilidade e as Possibilidades de Realização Profissional; Garantir o Direito de Morar Dignamente e Viver Bem; Desenvolver e Diversificar a Economia Mineira e Estimular a Inovação; Viver Mais e com Mais Saúde; Transformar a Sociedade pela Educação e Cultura; Aumentar a Segurança e a Sensação de Segurança; Promover e Garantir a Utilização Sustentável dos Recursos Naturais; Ampliar e Modernizar a Infraestrutura e os Serviços Públicos; Assegurar os Direitos Fundamentais e Fomentar a Participação Cidadã.

8.2 Plano Plurianual de Ação Governamental

PPAG é o instrumento de planejamento de longo prazo do governo de Minas Gerais e que define a política para o quadriênio. No documento são encontrados todos os programas e ações previstos assim como as metas físicas e orçamentárias distribuídas regionalmente pelo estado. Apesar de ser produzido considerando o quadriênio, o PPAG é revisado anualmente.

O PPAG é elaborado pelo poder executivo e aprovado pelo legislativo por meio de audiências públicas. Nessas audiências a população pode sugerir ou requisitar alterações, tais como exclusão ou inclusão de ações e remanejamento orçamentário.

8.3 Redes de Desenvolvimento Integrado

Instituídas por lei no ano de 2012, as 11 Redes de Desenvolvimento Integrado foram definidas visando o alcance da visão de futuro pretendida: “Minas o Melhor Estado para se Viver”.

De acordo com a Assembleia Legislativa de Minas Gerais, as 11 Redes foram definidas “[...] em uma forma de governança integrada, matricial e transversal, que busca a cooperação entre governo e sociedade civil, com vistas a maior agregação de valor na implementação de políticas públicas” (disponível em:

[http://www.almg.gov.br/acompanhe/planejamento_orcamento_publico/pmdi/o_que_e.ht
ml](http://www.almg.gov.br/acompanhe/planejamento_orcamento_publico/pmdi/o_que_e.html)).

Para cada Rede de Desenvolvimento Integrado foram estabelecidos Programas Estruturadores que por sua vez se desdobram em Projetos e Processos Estratégicos definidos no PPAG.

8.4 Programa Estruturador

Em 2003 o governo do estado de Minas Gerais deu início a uma reforma administrativa chamada de “Choque de Gestão”. Referida reforma tinha como objetivo a “revisão da questão fiscal, focada no aumento da arrecadação e na racionalização do gasto, e a seleção de projetos que buscavam alterar a realidade mineira a partir de entregas inovadoras, apoiadas em uma gestão eficiente” (BARRETO, pag. 3, 2013). Esses projetos foram chamados de “Estruturadores” e passaram a ser gerenciados de uma forma diferenciada, com prioridade na alocação de recursos estaduais, monitoramento mais próximo, conforme citado nos itens 3 JUSTIFICATIVA e 6 INTRODUÇÃO, assim como pactuação de entregas.

E até o ano de 2011, de uma forma conceitual equivocada, os Estruturadores eram considerados como Projetos e não Programas. Equivocada porque, conforme Barreto (2013) explica:

[...] os Projetos Estruturadores que compunham a carteira 2008-2011 tinham dimensões tais que o caracterizavam como programas, sendo as suas ações sim mais próximas a projetos. Além disso, aqueles projetos detinham muitas vezes forte natureza rotineira, não se traduzindo em atividade inovadora e, portanto, não atendendo ao conceito de projetos trazidos pelo PMBOK. Assim, a criação de Programas Estruturadores, e a sua divisão em Projetos e Processos Estratégicos, com metodologias diferenciadas de gestão, permite afirmar que a lógica atual é conceitualmente mais aderente à metodologia de gestão de projetos, o que permite uma melhor aplicação de suas ferramentas e técnicas. (BARRETO, p. 14, 2013).

E por fim, se esclarece que a definição dos Programas Estruturadores de cada órgão é realizada pelo Governador em conjunto com o Secretário de Planejamento e Gestão e com o Secretário de Fazenda. Sua previsão orçamentária e física é feita no PPAG que tem um horizonte temporal de 04 anos com revisão anual. Não há limites,

mínimo e máximo, de Programas Estruturadores por pasta governamental. Assim como não é obrigatório que todo órgão tenha algum.

8.5 Lições Aprendidas

Definidas pelo PMBOK 5ª Edição como “O conhecimento adquirido durante um projeto que mostra como os eventos do projeto foram abordados ou devem ser abordados no futuro, com o objetivo de melhorar o desempenho futuro” (PMI, 5ª Edição, 2013).

O conceito de Lições Aprendida vem acompanhado do conceito de Base de conhecimento de lições aprendidas, definido pelo PMBOK 5ª Edição como: “Um repositório de informações históricas e lições aprendidas sobre os resultados de decisões de seleção de projetos anteriores e do desempenho de projetos anteriores” (PMI, 5ª Edição, 2013).

Já para Varvakis *et al* Lições Aprendidas “[...] podem ser definidas como as experiências chave que contém certa relevância de negócios para projetos futuros” (VARVAKIS *et al*, p. 201, 2013, baseado em SCHINDLER e EPPLER, 2003). Varvakis *et al* afirma ainda que o registro das Lições Aprendidas é fundamental para identificação das raízes do sucesso ou fracasso dos projetos

Apesar de ser um conceito relativamente de fácil aplicação, o registro das Lições Aprendidas é um dos maiores desafios para a Gestão de Projetos. Isso porque na preocupação de executar corretamente o projeto, observando a tripla restrição, prazo, escopo e custos, e até a mesmo a quarta restrição, qualidade, o registro das Lições Aprendidas acaba relegado pelos Gerentes de Projetos e pela equipe responsável por sua execução.

Contudo, ao não se registrar as Lições Aprendidas as organizações perdem o histórico das melhorias implementadas durante a execução do projeto e assim não é possível reaplicá-las. Outro problema é que na ausência de registro as boas práticas acabam não sendo disseminadas.

Sobre o tema, o Professor da Fundação Vanzolini, Santiago Júnior (2014) aponta um erro frequente das organizações: “[...] em muitas situações elas (Lições Aprendidas) são entendidas como algo a ser feito ao final do projeto, como se fosse possível o aprendizado de algo em um único momento estanque do mesmo e justamente ao seu

final quando até mesmo as memórias das pessoas passam a ser barreiras para tal” (disponível em: <http://vanzolini.org.br/blog/2014/06/o-processo-de-liceos-aprendidas-em-projeto-o-maior-dos-desafios-de-uma-organizacao/>).

E para encerrar, o Professor Santiago Júnior (2014) destaca que mais importante do que o registro das Lições Aprendidas são as discussões e o compartilhamento “[...] dos conhecimentos tácitos envolvidos, o que nem sempre será possível de ser explicitado em um documento” (disponível em <http://vanzolini.org.br/blog/2014/06/o-processo-de-liceos-aprendidas-em-projeto-o-maior-dos-desafios-de-uma-organizacao/>).

9. ANÁLISE DOS DADOS

O questionário elaborado pela autora foi aplicado, via online, nas Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação - AGEI das secretarias de Turismo e Esportes - SETES, de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - SEMAD, e de Cultura - SEC que são os órgãos responsáveis pelos Projetos Estratégicos pesquisados. Contudo, a AGEI da SEMAD não respondeu o contato.

E a SEC informou que os projetos “Apoio à Implantação de Circuitos Culturais Regionais” e “Implantação da Estação da Cultura Presidente Itamar Franco” não são estratégicos.

Parte-se agora para análise das respostas.

Questão 1 – Há quantos anos o Projeto Estratégico está em execução?

Dos 07 Projetos Estratégicos estudados, **06** existem “**De 03 a 04 anos**” e apenas 01 é mais recente, existindo “De 01 a 02 anos”, que é o Minas Criativa da SETES. Tal fato demonstra que a maioria dos Projetos apresenta maturidade no tempo de execução e seguindo a lógica do PPAG devem terminar no ano de 2015, ou deixarem de ser Estratégico.

Questão 2 – O atual Gerente do Projeto o acompanha há quanto tempo?

Dessa vez a maioria dos Gerentes dos Projetos os acompanham há pouco tempo; **06**, dos 07 pesquisados, estão com o atual gerente há no máximo **02 anos**. Apenas o

Projeto Minas Patrimônio Vivo da SEC tem o mesmo gerente há no máximo 04 anos. Com esse resultado pode-se concluir que há rotatividade nas gerências dos projetos. Ou seja, o registro das Lições Aprendidas seria de valia para a maioria dos atuais gerentes que assumiu os projetos com eles já em andamento.

Questão 3 – É prática da AGEI orientar que o Gerente do Projeto Estratégico registre as Lições Aprendidas

Apenas para **01** Projeto Estratégico é prática da AGEI orientar o registro das Lições Aprendidas e justamente para aquele com menor tempo de existência, o **Minas Criativa** da SETES.

Questão 4 – Em caso negativo, por que a AGEI não orienta o Gerente do Projeto Estratégico a registrar as Lições Aprendidas

Para os Projetos Estratégicos acompanhados pelas AGEI's da SEC a resposta dada para essa questão foi (transcrição na íntegra):

“As lições aprendidas foram registradas em momentos anteriores, quando a presença do NCGERAES era mais forte. Entretanto, o sentimento era de que seu registro era mais no sentido de cumprir metodologia que de aproveitar lições aprendidas para não errar novamente. Isso por três razões:

- (i) existe uma proximidade entre os gerentes que já difunde as experiências destes com seus projetos, de maneira a evitar, naturalmente, que os problemas enfrentados por uns sejam novamente enfrentados por outros. O fato de a AGEI lidar com todos os gerentes também constitui uma fonte de "prevenção espontânea" da reprodução desses problemas, porque um assessor que já viu um problema em determinado projeto está constantemente lidando com outro assessor que monitora outro projeto.*
- (ii) a formalização das lições aprendidas pode configurar um problema para o próprio Estado, porque é provável que haja algum impacto formal negativo quando se assume certos erros de planejamento ou execução de determinados programas. Nesse sentido, a impossibilidade de se registrar, nas regras metodológicas, as lições aprendidas, incentiva a AGEI e os gerentes a incorrerem nos métodos citados em (i).*
- (iii) na percepção da AGEI, não há cultura, nem entre os gerentes nem entre as AGEIs, de visitar documentações oficiais de outros atores que desempenham os*

mesmos serviços. A ausência de cultura se justifica parcialmente pelas razões expostas em (ii), e parcialmente pela adoção tácita das práticas constantes em (i). Os projetos, no caso da Cultura, são muito específicos - a Estação da Cultura, por exemplo, envolve projetos acústicos de altíssima tecnologia, desenvolvimento de modelos de gestão de espaços comuns por instituições de diferentes naturezas jurídicas, etc. O CCPL (Circuito Cultural Praça da Liberdade) tem parte da gestão executada por termo de parceria com OSCIP, é um complexo cultural formado por equipamentos privados e envolve obras e eventos em espaços que são patrimônio estadual e municipal. Por isso, os gerentes ficam absorvidos por seus trabalhos e, quando existem problemas comuns, cada um tende a acessar sua própria rede de relações para resolvê-los, via contatos informais ou formais.

Tendo em vista esses três pontos, a AGEI não orienta, formalmente, o gerente a registrar as lições aprendidas. Entretanto, os gerentes não deixam espontaneamente de fazê-lo, ao seu modo, e a AGEI tampouco deixa de acompanhar e difundir as lições, registradas padronizadamente ou não. Por um lado, perde-se formalmente na gestão do conhecimento; por outro, ganha-se em efetividade da difusão deste”.

Já a AGEI das SETES informou que para os Projetos Estratégicos “Minas 2016” e “Geração Saúde” (transcrição na íntegra):

“Foi identificado na avaliação de 2013 da AGEI a necessidade de realização de registros de lições aprendidas, que será realizado em 2014”.

Para o Projeto “Estruturação dos Atrativos e Destinos Turísticos”:

“O atual gerente tem dificuldades de preencher até documentos básicos do plano de projeto devido a indefinições do gabinete e do governador. Desse modo, fica difícil cobrar o que ultrapassa o que é considerado de preenchimento obrigatório no sistema estratégia, já que até isso fica defasado”.

E para o Projeto “Minas Criativa” existe a orientação da AGEI que o Gerente de Projeto faça o registro das Lições Aprendidas, porém não é estabelecido um formato padrão.

Nesse contexto, se percebe duas diferentes posições. Uma do órgão que já passou pelo registro formal das Lições Aprendidas e não o considerou efetivo, por isso agora não orienta que os Gerentes de Projeto tenham essa prática (AGEI da SEC), e a segunda do órgão que ainda não tinha identificado a necessidade do registro e que para

2014 adotará essa orientação (AGEI da SETES). Entretanto, chama atenção o ano de 2014 já estar no mês de setembro e a orientação do registro ainda não ter sido colocada em prática. Talvez, isso aconteça devido ao senso comum de que as Lições Aprendidas devem ser registradas apenas ao final dos Projetos. Ressalta-se também que indefinições no escopo do Projeto Estratégico “Estruturação dos Atrativos e Destinos Turísticos”, mesmo já existindo há mais de 03 anos e com previsão de término em 2015, prejudicam sua gestão adequada.

Questão 5 – Como é utilizado o registro das Lições Aprendidas do Projeto Estratégico

Essa questão apenas foi respondida no formulário do Projeto Minas Criativa, já que é o único a registrar as Lições Aprendidas. Foram dadas as opções abaixo e era possível assinalar mais de uma opção:

- 1- Não é utilizado
- 2- Em seminários de planejamento
- 3- Passado para o novo Gerente em caso de alteração
- 4- Em reuniões gerenciais de avaliação do Projeto Estratégico
- 5- Compartilhado com outros Gestores de Projetos Estratégicos similares (considerando todos da Rede de Identidade Mineira)
- 6- Outros

A AGEI da SETES informou que o registro das Lições Aprendidas do Projeto Minas Criativa é utilizado apenas “Em reuniões gerenciais de avaliação do Projeto Estratégico”, fato que reduz a efetividade e a proposta do registro.

Questão 6 – Como a AGEI avalia a efetividade do registro das Lições Aprendidas do Projeto Estratégico

Novamente, essa questão apenas foi respondida no formulário do Projeto Minas Criativa. Como opções, foram dadas:

- 1- Muito útil

- 2- Útil
- 3- Pouco utilizado
- 4- Não é utilizado

A AGEI das SETES considerou que o registro das Lições Aprendidas do Minas Criativa é “Útil”.

10. RESULTADOS

Iniciou-se o presente artigo com a proposta de avaliar a efetividade do registro das Lições Aprendidas dos Projetos Estratégicos da Rede de Identidade Mineira. Para isso foram levantadas questões que deveriam ser respondidas por meio do levantamento de quais projetos tinham esse registro, como ele era feito e por fim qual sua efetividade.

Com a aplicação do questionário nas AGEI's constatou-se que dos 07 Projetos pesquisados, apenas para **01 é feito o registro, que seria o Minas Criativa**. E ao se analisar a efetividade desse registro, se conclui que diferentemente do alegado pela AGEI da SETES, da forma como ele é feito atualmente não cumpre com o propósito das Lições Aprendidas.

Também por meio das respostas do questionário observa-se quatro situações de senso comum:

- 1- Avalia que o registro padronizado das Lições Aprendidas não é efetivo, independente da forma pela qual o registro se dá;
- 2- Considera que as Lições Aprendidas são apenas fatos negativos do projeto classificando-as como falhas e não oportunidades de melhoria;
- 3- Avalia que o registro deve ser feito depois de todos os outros documentos do Projeto estiverem validados ou pelo menos definidos, quando a própria indefinição vem a ser um item de Lições Aprendidas; e
- 4- O registro previsto apenas para o término do projeto.

De fato o mero registro formal das Lições Aprendidas, feito na fase final do projeto e apenas abrangendo falhas, pouco ou nada contribui para a melhoria dos projetos. Contudo, não é isso que a prática do registro pretende ser. E por mais que seja constrangedor para o Governo registrar falhas de planejamento ou da dificuldade em

definir o escopo mais próximo da realidade, no cenário onde é comum a alternância das gerências e até mesmo dos servidores públicos que compõem a equipe do projeto, não registrar e difundir as lições aprendidas aumenta as chances de insucesso ou retrabalho.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O registro das Lições Aprendidas é um dos temas mais relegados pela gestão de projetos. E essa situação acaba sendo comum também no governo do estado de Minas Gerais.

Contribui para isso a ausência do entendimento sobre a importância do tema e até mesmo sobre sua correta aplicação. Mais do que registrar, as Lições Aprendidas precisam ser discutidas, analisadas e compartilhadas. E diferentemente de outros planos de projetos que são mais aplicáveis àqueles de maior complexidade, as Lições Aprendidas são aplicáveis a todo tipo de projeto, independente do escopo.

Conclui-se que a somatória desses equívocos em torno do tema faz com que não lhe seja atribuída a devida importância. Já sobre a efetividade do registro nos Projetos Estratégicos da Rede de Identidade Mineira, se constata que para o único que é utilizada essa prática, Minas Criativa, ela não se dá da forma mais adequada, ficando restrita ao monitoramento dele mesmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, Luiza Cardoso. **Análise da Evolução da Metodologia de Gerenciamento de Riscos Aplicada aos Projetos Estratégicos do Governo de Minas Gerais**. Brasília/DF, 2013 – IV Congresso CONSAD de Gestão Pública.

BRASIL. Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado**. Disponível em: http://www.almg.gov.br/acompanhe/planejamento_orcamento_publico/pmdi/o_que_e.ht ml. Acesso em: setembro 2014.

BRASIL. Fundação Vanzolini. **O processo de Lições Aprendidas em projeto, o maior dos desafios de uma organização.** Disponível em: <http://vanzolini.org.br/blog/2014/06/o-processo-de-licoes-aprendidas-em-projeto-o-maior-dos-desafios-de-uma-organizacao/>. Acesso em setembro 2014.

MINAS GERAIS. SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Qualidade do Gasto. Superintendência Central de Planejamento e Programação Orçamentária. **Plano Plurianual de Ação Governamental 2012-2015.** Exercício 2014. Belo Horizonte: 2014.

PMI, Project Management Institute. The Guide to Project Management Body of Knowledge. PMBOK® Guide, 5th edition. Project Management Institute, 2013.

VARVAKIS *et al.* **Lições Aprendidas:** Agregando Valor ao Gerenciamento de Projetos. São Paulo/SP, 2013 – Revista de Gestão e Projetos.

VASCONCELOS *et al.* **Avaliação do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG):** uma Análise do Modelo Adotado pelo Governo do Estado de Minas Gerais. Brasília/DF, 2013 – IV Congresso CONSAD de Gestão Pública.