



ESTUDO PRELIMINAR

Visão Macro do Gerenciamento de Projetos nos Órgãos e Entidades da Administração Pública Direta e Indireta do **ERJ**

Escritório de Processos do
Estado do Rio de Janeiro

Secretaria de
Planejamento e Gestão



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO
SEM TEMPO A PERDER

SUMÁRIO

3.....	<i>História do gerenciamento de projetos</i>
5.....	<i>Sobre o estudo: objetivos, aplicação, meios de distribuição e importância</i>
6.....	<i>Dados preliminares</i>
9.....	<i>Análise de dados</i>
21.....	<i>Conclusão</i>

HISTÓRIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A necessidade de se gerenciar projetos existe desde a Antiguidade. A construção das pirâmides e dos grandes aquedutos, por exemplo, demandaram habilidades especiais de coordenação e planejamento. Durante a supervisão da construção da Basílica de São Pedro em Roma, Michelangelo enfrentou problemas contemporâneos: especificações incompletas, mão-de-obra insuficiente, verbas vacilantes e um cliente muito influente.

Em 1860, quando grandes obras ganharam maior expansão nos países desenvolvidos, gerenciar efetivamente projetos se tornou uma obrigatoriedade para alcançar resultados positivos. Nos Estados Unidos, um exemplo de grande projeto foi a ferrovia transcontinental.



Frederick Taylor

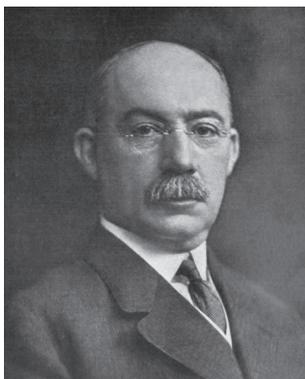
(1856-1915)



Foi um dos primeiros estudiosos a mentalizar o desenvolvimento de projetos nas organizações. Acreditava-se que com o aumento das horas de trabalho e maior comprometimento dos funcionários, a produtividade seria maior. Taylor desmistificou esse paradigma e focou no aperfeiçoamento da mão de obra, aproveitando o melhor de cada área, e ressaltou que devem ser analisadas segundo sua especificidade.

Henry Gantt

(1861-1919)



Considerado o pai do gerenciamento de projetos, trabalhou na construção do navio azul marinho, desenvolvido na Primeira Guerra Mundial e para que o trabalho fluísse bem, estruturou uma barra de tarefas e marcos com as respectivas durações, sequências e responsáveis pelas atividades do projeto.

Somente no Século XX surgiram o título e a disciplina de gerenciamento de projetos. Com esse conhecimento, as empresas demonstraram interesse na disciplina para aumentar a produtividade. Durante essa época houve um aumento na escala de fabricação de bens de consumo, resultando na necessidade controlar a demanda. Métodos de Marketing, Psicologia Industrial e Relações Humanas foram somados ao controle de tarefas.

Na década de 1960, o pesquisador Harold Kerzn ficou conhecido por organizar o gerenciamento de projetos na forma de triângulo com os fatores: **tempo, escopo e custos**.

Em 1969 foi criado o PMI (Project Management Institute) importante instituição para associação de profissionais da área do gerenciamento de projetos.

A partir dos anos 2000, o computador, os algoritmos complexos e a internet possibilitaram completar mais trabalho em menos tempo com maior assertividade.

Nos dias de hoje, apesar do conhecimento adquirido e do incremento das tecnologias, é sabido que existem muitos fatores que devem funcionar de forma coesa para alcançar resultados bem-sucedidos na gestão de projetos.

SOBRE O ESTUDO: OBJETIVOS, APLICAÇÃO, MEIOS DE DISTRIBUIÇÃO E IMPORTÂNCIA

O Estudo realizado pelo EPERJ - Escritório de Processos do Estado do Rio de Janeiro é uma iniciativa da Subsecretaria de Modernização da Gestão do Estado do Rio de Janeiro e tem como objetivo levantar junto aos órgãos e entidades da Administração Pública Direta e Indireta do Estado do Rio de Janeiro o nível de entendimento e adesão geral às práticas de gerenciamento de projetos.

O presente estudo foi aplicado através de formulário eletrônico com perguntas objetivas destinadas aos gestores públicos dos órgãos e entidades do Estado. Sua comunicação foi feita através de ofício distribuído via SEI/RJ.

A estrutura do estudo foi formatada de maneira a consolidar a percepção e a importância estratégica da

adoção de técnicas e métodos de gerenciamento de projetos, através da visão dos respondentes, com o fornecimento dos seguintes dados:

- **Existência de “setor responsável” pela gestão de projetos dentro do órgão;**
- **Há quanto tempo o órgão tem projetos sendo realizados internamente;**
- **Quais as principais “categorias” de projetos que são realizadas;**
- **Nível de eficiência das entregas na realização dos projetos;**
- **Entendimento sobre a importância de haver uma gestão de projetos mais estruturada.**

DADOS PRELIMINARES: ALCANCE DE USUÁRIOS E ÓRGÃOS

O estudo foi realizado entre os dias 28/12/2020 e 29/01/2021, através de formulário eletrônico, sem restrição de acesso.

Ao todo foram contabilizadas 55 (cinquenta e cinco) respostas individuais. As respostas individuais vieram de representantes de 40 órgãos da Administração Pública Direta e Indireta do Estado - veja relação no Quadro 1 (próxima página).

Isso significa que o trabalho alcançou aproximadamente 53% dos órgãos do Estado do Rio de Janeiro*, fornecendo um espaço amostral significativo.

**O Governo do Estado do Rio de Janeiro possuía 76 órgãos e entidades da sua Administração Direta e Indireta, no momento de produção deste documento, conforme informações levantadas no SEI/RJ.*

ÓRGÃOS E ENTIDADES PARTICIPANTES DO ESTUDO

AGENERSA - Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico

CEDAE - Companhia Estadual de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro

CENTRAL - Companhia Estadual de Engenharia de Transportes e Logística

CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro

CODERTE - Companhia de Desenvolvimento Rodoviário e Terminais do Estado do Rio de Janeiro

DETRAN - RJ - Departamento de Trânsito do Estado do Rio de Janeiro

EMOP - Empresa de Obras Públicas do Estado do Rio de Janeiro

PESAGRO-RIO - Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio de Janeiro

FAPERJ - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

FUNARJ - Fundação Anita Mantuano de Artes do Estado do Rio de Janeiro

DER-RJ - Fundação Departamento de Estradas de Rodagem

FSC - Fundação Santa Cabrini

FTM - Fundação Theatro Municipal do Rio de Janeiro

GSJ - Gabinete de Segurança Institucional

IEEA - Instituto Estadual de Engenharia e Arquitetura

IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro

INEA - Instituto Estadual do Ambiente

INOUERJ - Departamento de Inovação

ISP - Instituto de Segurança Pública

IVB - Instituto Vital Brazil

IPEM - Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Rio de Janeiro

ITERJ - Instituto de Terras e Cartografia do Estado do Rio de Janeiro

LOTERJ - Loteria do Estado do Rio de Janeiro

POLICLÍNICA PIQUET CARNEIRO

RIOPREVIDÊNCIA - Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro

PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro

RJPREV - Fundação de Previdência Complementar do Estado do Rio de Janeiro

SECC - Secretaria de Estado da Casa Civil

RIOTRILHOS - Companhia de Transportes Sobre Trilhos do Estado do Rio de Janeiro

SEPOL - Secretaria de Estado de Polícia Civil

SETRANS - Secretaria de Estado de Transportes do Rio de Janeiro

SEELJE - Secretaria de Estado de Esporte, Lazer e Juventude

SEAP - Secretaria de Estado e Administração Penitenciária

SES - Secretaria Estadual de Saúde do Rio de Janeiro

SEAS - Secretaria de Estado do Ambiente e Sustentabilidade

SEFAZ - Secretaria de Estado de Fazenda

UENF - Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro

SEDEERI - Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais

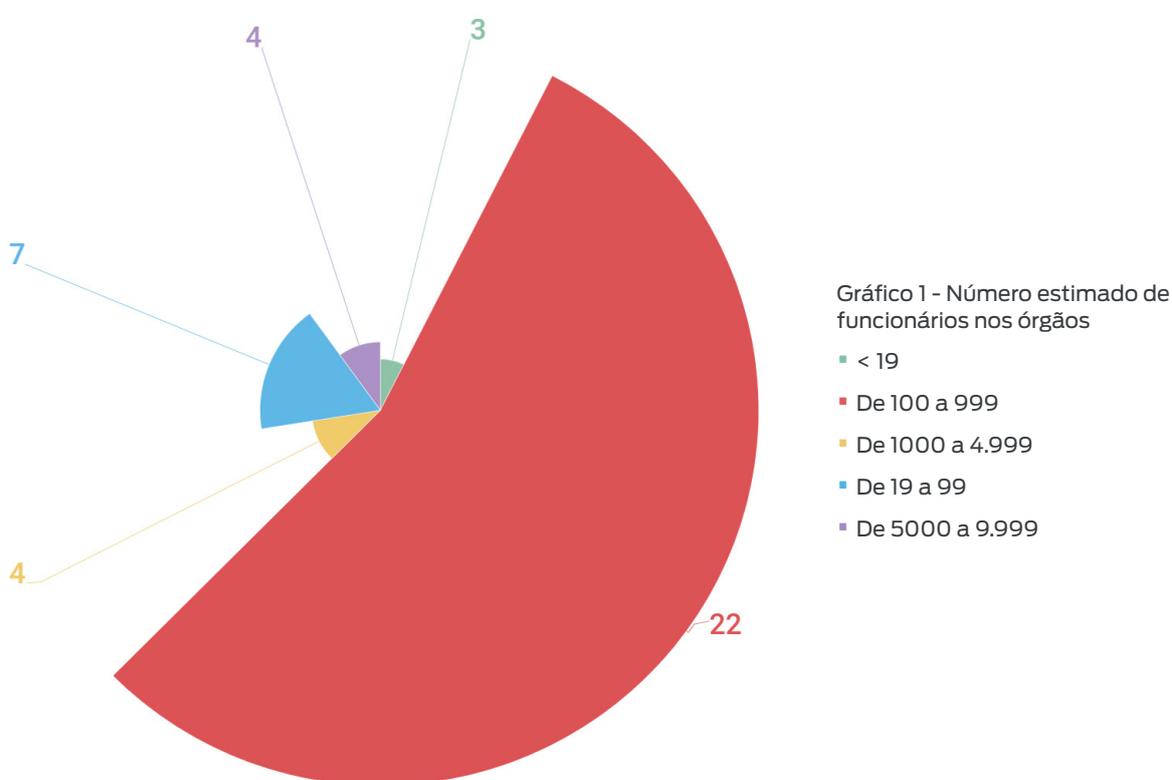
UEZO - Fundação Centro Universitário estadual da Zona Oeste

UERJ - Universidade do Estado do Rio de Janeiro

DADOS PRELIMINARES: PERFIL DOS ÓRGÃOS PARTICIPANTES

Número estimado de funcionários nos órgãos

Os respondentes representam órgãos que possuem o seguinte perfil em termos de número estimado de funcionários ativos no órgão (Gráfico 1):



Segundo dados colhidos no SEI!RJ o Governo do Estado do Rio de Janeiro registra atualmente 76 órgãos da administração direta e indireta vinculados a ele, com um total de 185.978 funcionários ativos, tendo por base o Caderno de Recursos Humanos da Secretaria de Gestão de Pessoas do Governo do Estado - vide link abaixo.

Em comparação às informações do Gráfico 1, esses dados reforçam que, estatisticamente, o tamanho das amostras obtidas estão dentro de parâmetros adequados de validação da pesquisa, tanto para o número de órgãos representados, quanto para o número de respondentes, como veremos a seguir.

Nota: Caderno RH fev/2021 - <http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/content/conn/UCMServer/uid/dDocName%3aWCC42000016998>

TAMANHO DA AMOSTRA

A validação da amostra é feita através do cálculo estatístico - fórmula apresentada abaixo (fig. 1), usando os seguintes parâmetros:

- **Tamanho da população (N)** - número total de pessoas cuja opinião a amostra representa;
- **Grau de confiança** - a probabilidade de que a amostra represente com precisão a opinião da população em questão;
- **Margem de erro (e)** - variação que as respostas da população podem ter com relação a amostra;
- **Escore z (z)** - desvio padrão definido pelo grau de confiança.

$$\text{Tamanho da amostra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Nota: Referencial teórico e base de cálculo.
<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Fig. 1

Nesse sentido, para definição de amostra mínima, tanto do número de órgãos representados, quanto de funcionários respondentes, foram usados os seguintes parâmetros e obtidos os seguintes resultados:

PARÂMETROS DE CÁLCULO VS. CRITÉRIOS DE AMOSTRA	FUNCIÓNÁRIOS RESPONDENTES	ÓRGÃOS REPRESENTADOS
Tamanho da População	185.978	76
Grau de Confiança	80%	85%
Escore z	1,28	1,44
Margem de Erro	10%	10%
Amostra Mínima	41	32
Amostra Obtida	55	40

O valor resultante mostra que, em ambos os critérios, as amostras obtidas atendem os requisitos estatísticos de validação da pesquisa.

ANÁLISE DE DADOS:

% DE SETOR DE PROJETOS NOS ÓRGÃOS

A análise dos dados referenciou um ponto de atenção comum nas organizações: dentro de um mesmo órgão, diferentes respondentes tiveram visões opostas sobre a existência de um setor responsável por projetos, o que pode significar que a atuação em projetos é descentralizada e/ou recente.

Ações isoladas de gerenciamento de projetos acabam demonstrando, muitas vezes, a falta de controle do Portfólio de Projetos.

A única maneira de visualizar como os projetos de uma organização estão desempenhando é ter um centralizador, um ponto focal em projetos: no caso, um Escritório de Projetos.

A ausência em mais de 50% dos Órgãos (Gráfico 2) de uma estrutura mediadora de Projetos instituída minimiza seu potencial de referência, conhecimento, suporte e apoio para as ações dos servidores no que se refere aos projetos.

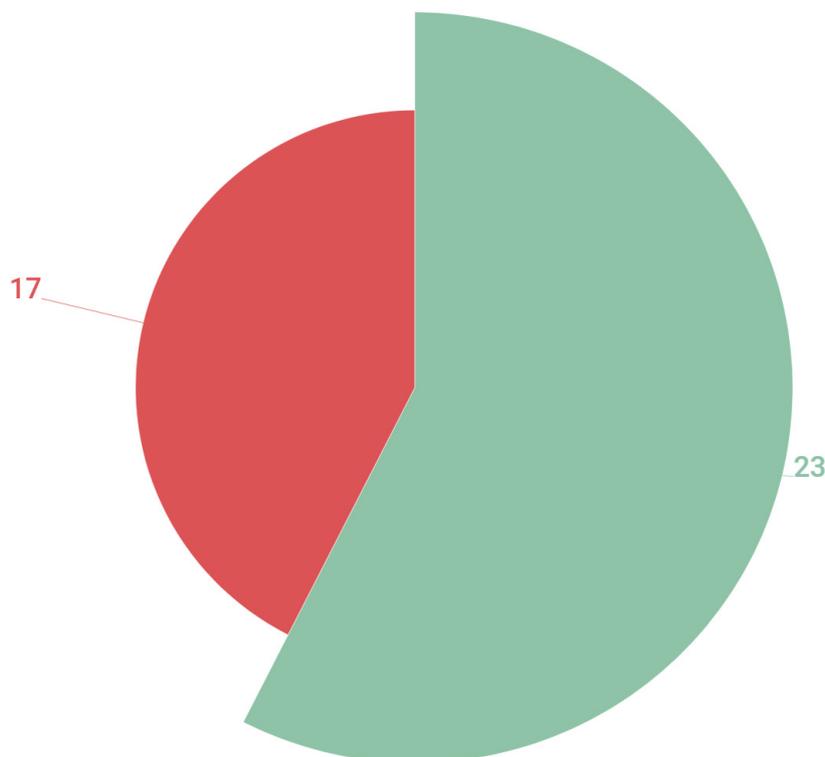


Gráfico 2 - Existência de setor de projetos nos órgãos

- Não
- Não sei informar
- Sim

% TEMPO DE ATUAÇÃO EM PROJETOS

Usualmente, as estruturas que gerenciam os projetos passam por um processo de amadurecimento para atingimento de um estágio de excelência: Inicialmente, dedicam-se às atividades de apoio e mentoring, controle de prazos, treinamento na metodologia e no uso de ferramentas de apoio aos projetos. Após desenvolvimento destas competências, consolidam-se outras funções, tais como: controle financeiro, auditoria nos projetos, assessoramento à alta diretoria com sistema de informações gerenciais e gestão de benefícios. Dessa forma, os resultados do PMO começam a aparecer e o sucesso dos projetos passa a ter íntima ligação com a atuação deste órgão.

Não existe uma velocidade padrão que baliza esse amadurecimento. No entanto, para que os Órgãos se beneficiem dos benefícios oriundos do Escritório de Projetos, é inexorável o seu estabelecimento de forma conjunta e integrada.

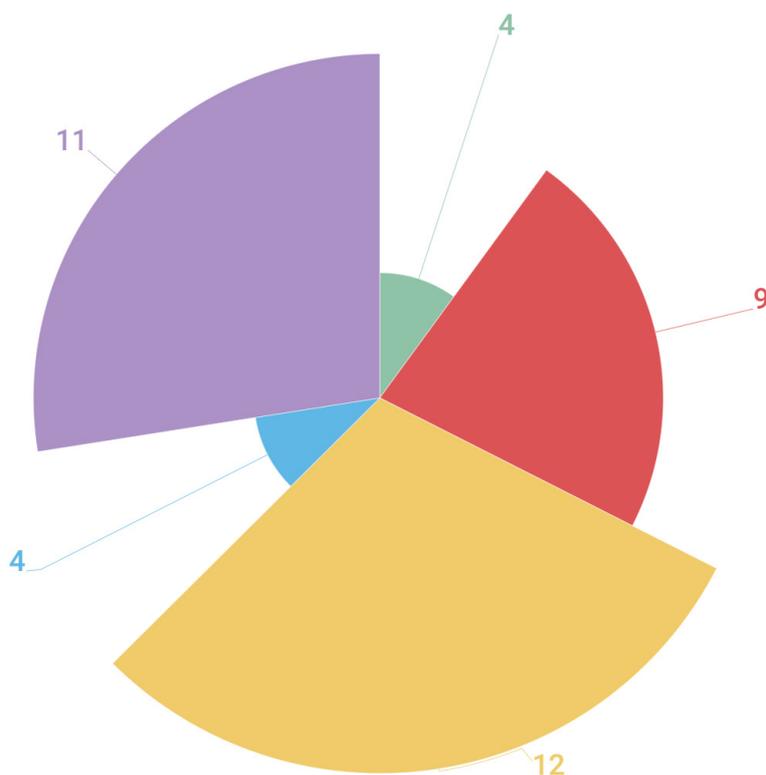


Gráfico 3 - Tempo de existência de atuação em projetos no órgão

- Existe atuação entre 1 e 2 anos
- Existe atuação entre 2 e 5 anos
- Existe atuação há mais de 5 anos
- Existe atuação há menos de 1 ano
- Nunca existiu atuação em Projetos

PERFIL DOS RESPONSÁVEIS POR PROJETOS

Atualmente, 50% dos Órgãos gerenciam seus projetos com estruturas vinculadas às Diretorias, Assessorias e Coordenações. Algumas com foco específico em projetos estratégicos ou setoriais.

Independente do nome e de sua localização, o importante é empoderar uma equipe capacitada com papéis e responsabilidades definidos a partir das boas práticas de gerenciamento de projetos.

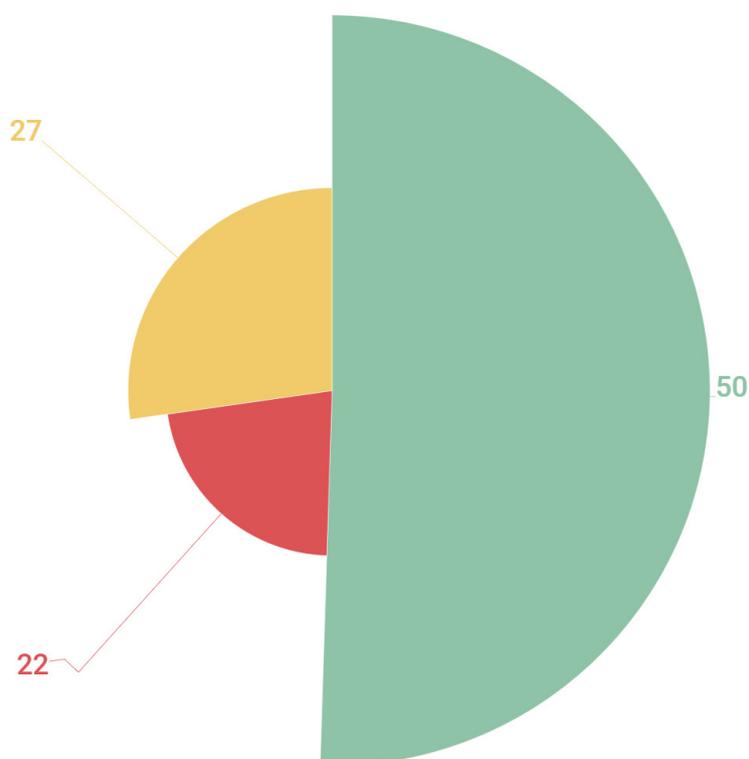


Gráfico 4 - Quem é o responsável por projetos no órgão

- Estrutura de Projetos vinculadas a Setores Específicos
- Possuem Escritórios de Projetos Institucionalizados
- Não tem Escritório de Projetos e/ou Responsável por Projetos

CATEGORIAS DOS PROJETOS

57,5% dos Órgãos não especificaram as categorias dos projetos. Dos 42,5% representados:

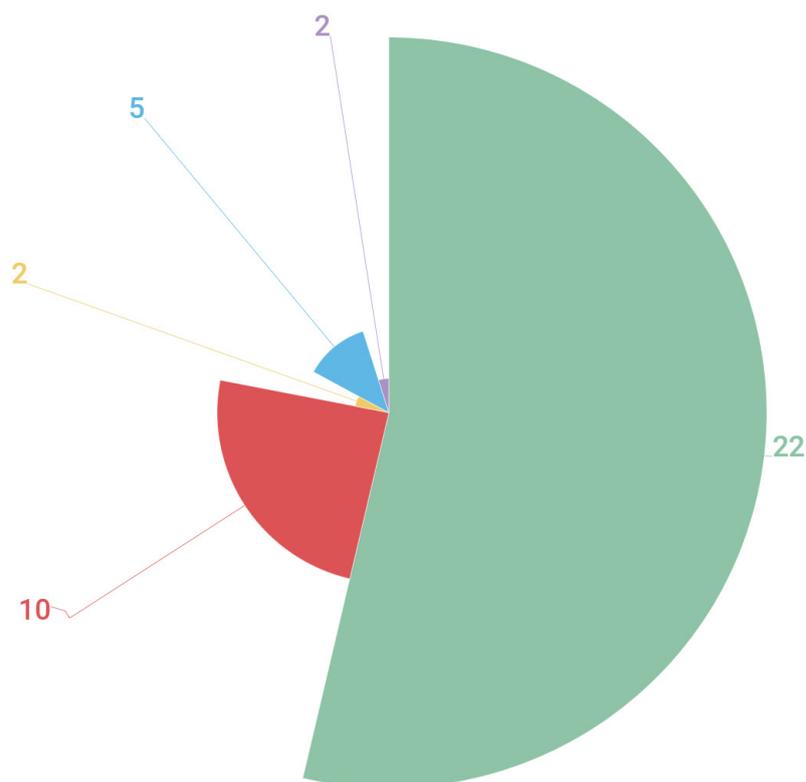


Gráfico 5 - Categorias de projetos realizadas

- Projetos Estratégicos específicos da natureza do Órgão
- Projetos de Mudança Organizacional e/ou Melhoria de Resultados
- Projetos de Sensibilização e Capacitação
- Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento
- Projetos de Tecnologia da Informação

CLIENTES FINAIS DOS PROJETOS

66,7% dos Órgãos ressaltaram uma atenção especial para os clientes internos do próprio Governo do Estado, ora retratados pelo próprio órgão (41,7%), ora por outros (25%). Já 33,3% dos Órgãos sinalizaram que seus projetos tem foco no cidadão. Essas iniciativas voltadas para o cidadão representam o excelente trabalho que vem sendo realizado para a reforma do aparelho do Estado.

O conceito de administração com foco no cidadão envolve uma administração pública eficiente com preservação dos valores democráticos dos cidadãos. Engloba a desburocratização, a medição da satisfação dos cidadãos, o controle dos gastos públicos e a modernização da gestão apoiada pela tecnologia da informação.

Essas mudanças estão impactando positivamente as organizações, atingindo as estruturas hierárquicas, trazendo novos processos de trabalho e alterando o perfil do servidor público.

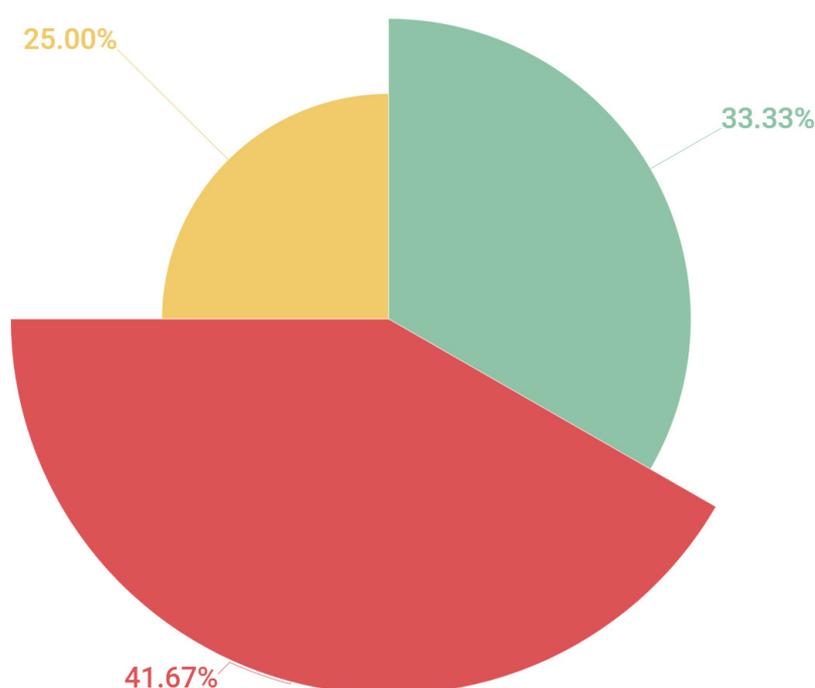


Gráfico 6 - Clientes finais dos projetos

- Os clientes são externos ao Órgão (ou seja, os produtos do projeto serão utilizados por outro(s) Órgão(s) / cidadão)
- Os clientes são internos ao Órgão (ou seja, os produtos dos projetos vão ampliar a capacidade de produção de valor do próprio Órgão)
- Os clientes são internos ao Órgão (ou seja, os produtos dos projetos vão ampliar a capacidade de produção de valor do próprio Órgão), Os clientes são externos ao Órgão (ou seja, os produtos do projeto serão utilizados por outro(s) Órgão(s) / cidadão)

% RECURSOS ATUANTES NO PMO E VOLUME DE PROJETOS NO ÚLTIMO ANO

Dos 70% dos Órgãos respondentes, 37,05% dedicam de 1 a 6 recursos para atuar na gestão de projetos, 25% entre 7 e 20 e 7,5% acima de 21 recursos. Com relação ao Portfólio de Projetos, 67,5% dos Órgãos afirmaram que gerenciam até 20 projetos.

De acordo com o Guia PMBOK 2017, um portfólio de projetos é o conjunto de projetos, programas, subportfólios e operações gerenciadas em grupo para alcançar objetivos estratégicos.

Dentre as atividades de gerenciamento do Portfólio de Projetos, destacam-se:

- 1. Identificar as ideias de iniciativas**
- 2. Categorizar as propostas de projetos**
- 3. Selecionar e priorizar os projetos**
- 4. Balancear os projetos**
- 5. Monitorar o andamento das iniciativas**

Independente do número de projetos do Portfólio, é necessário equilibrar o investimento, certificando-se de que a organização não esteja priorizando projetos de um setor em detrimento de outros, o que pode acarretar um desajuste no planejamento estratégico.

Além desse balanceamento para garantir uma melhor capilaridade dos projetos, é importante avaliar a capacidade do órgão em atender os seus projetos com os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis.

A evolução dos projetos deve ser monitorada e, em caso de desvios de prazo, custo ou escopo, um plano de ação de ser iniciado.

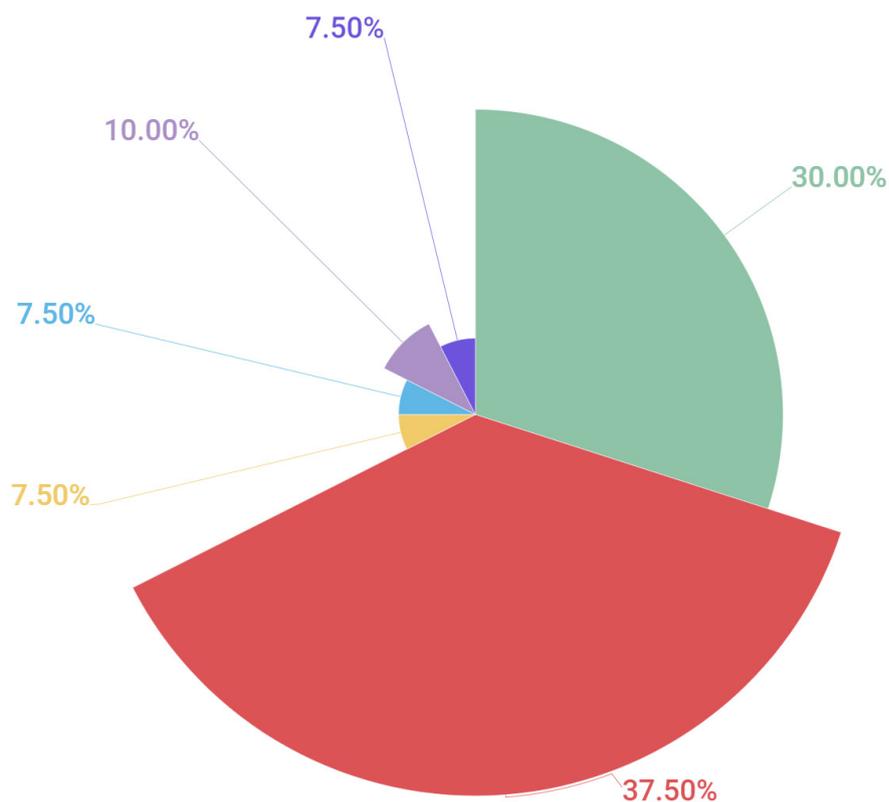


Gráfico 7 - Recursos atuando em projetos

- Não responderam
- Entre 1 e 6 recursos
- Entre 7 e 10
- Entre 11 e 15
- Entre 16 e 20
- Acima de 21

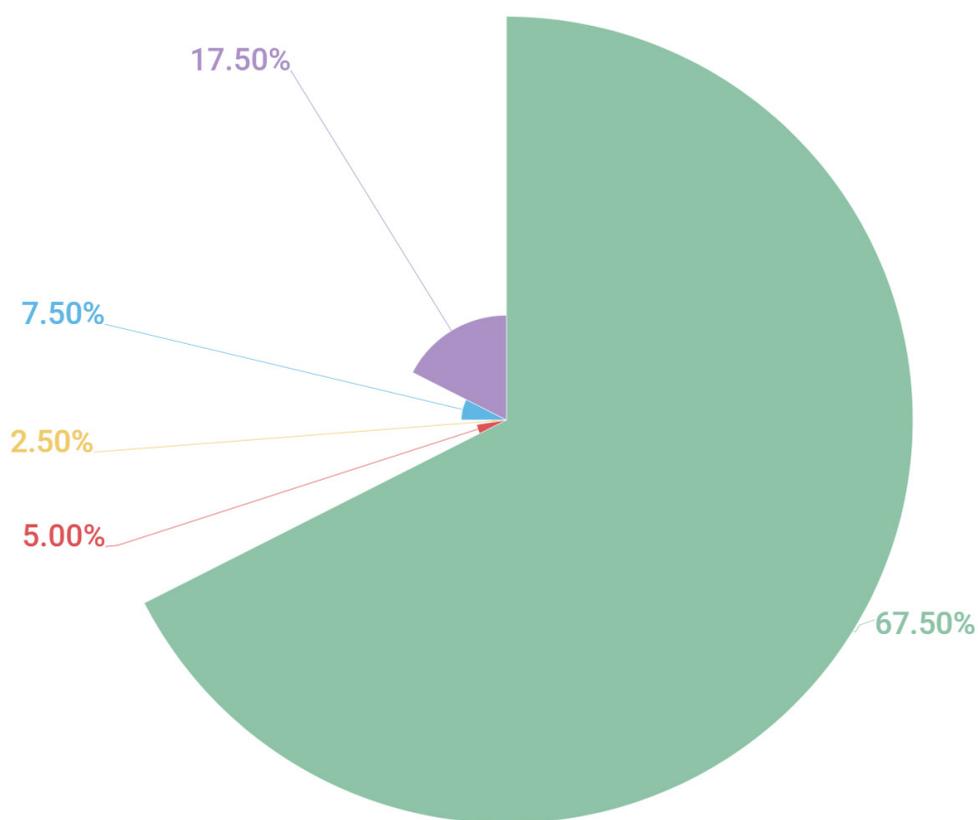


Gráfico 8 - Volume de projetos no último ano

- Até 20 projetos
- De 21 até 30 projetos
- De 31 até 50 projetos
- Acima de 50 projetos
- Não sei informar

DURAÇÃO MÉDIA DOS PROJETOS

De acordo com os Órgãos respondentes da pesquisa, estima-se que a duração de:

- 17,5% dos projetos não ultrapassam 6 meses;
- 30,7% dos projetos não ultrapassam 12 meses;
- 53,2% dos projetos não ultrapassam 18 meses;
- 55,7% dos projetos não ultrapassam 24 meses.

Numa análise mais ampla, observamos que apenas 2,5% dos projetos na periodicidade anual de 48 meses, não ultrapassam o tempo de mandato de Governo.

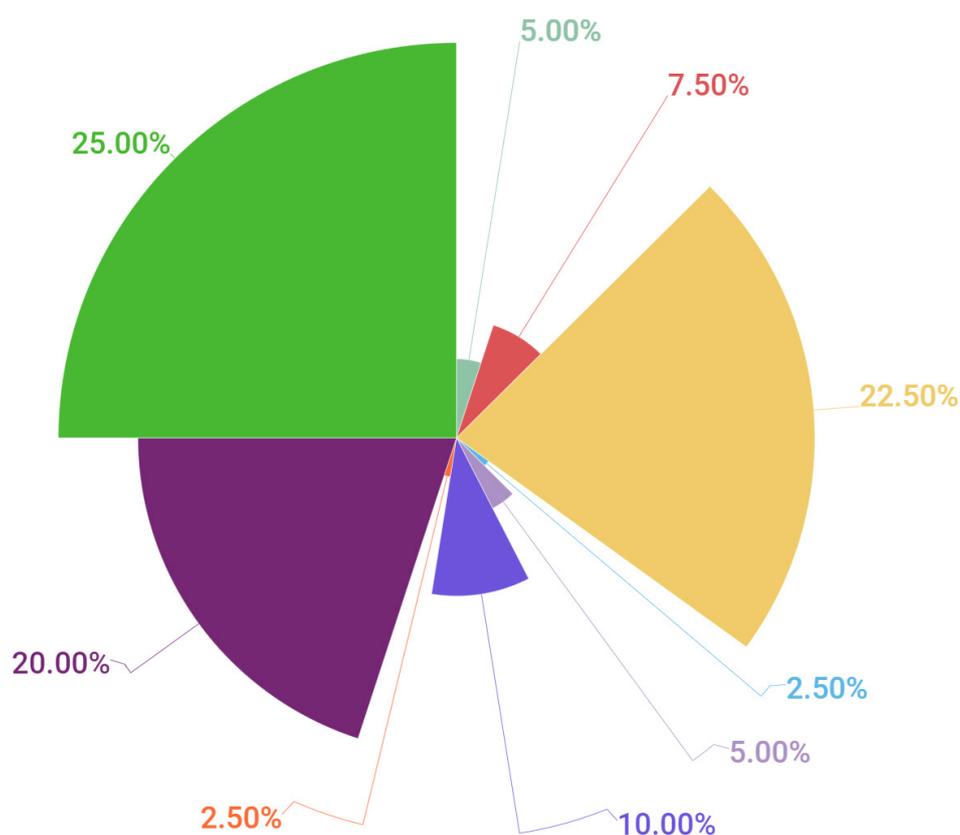


Gráfico 9 - Duração média dos projetos

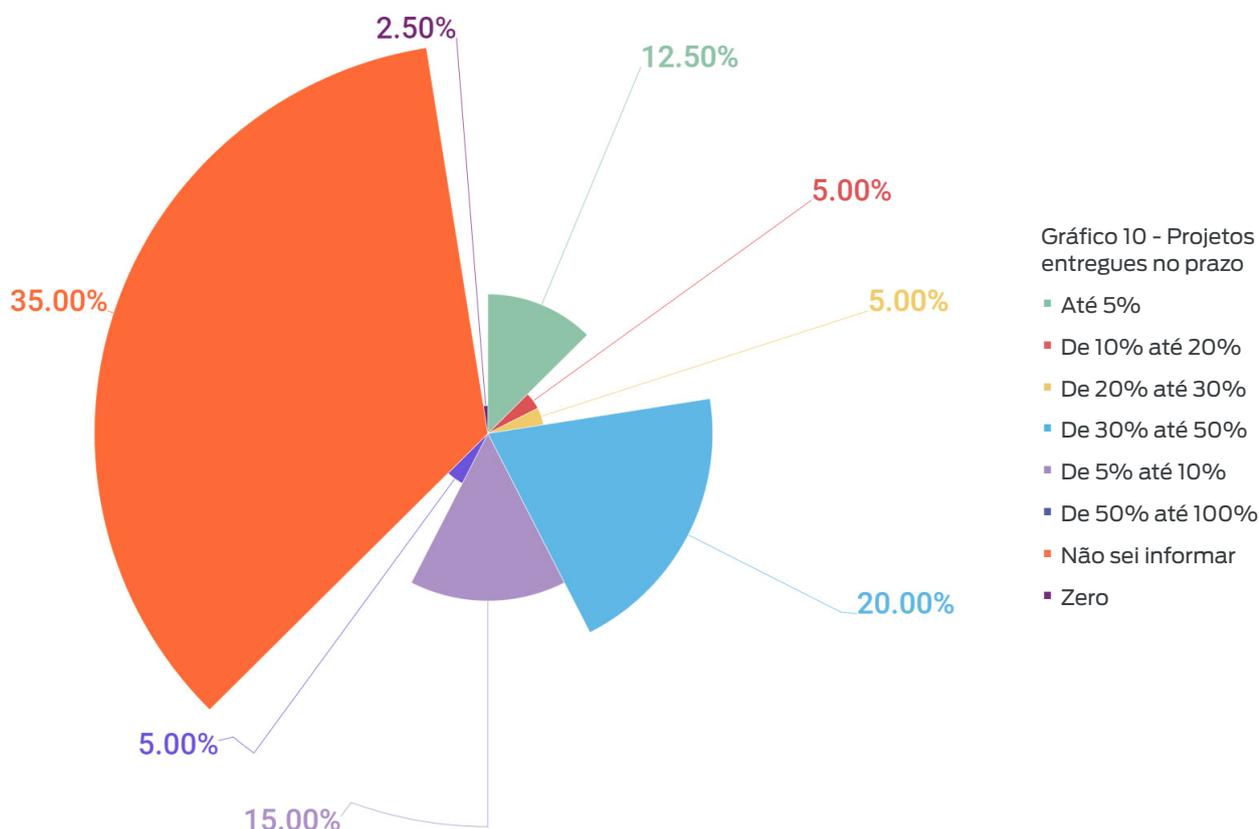
- Acima de 48 meses
- Até 3 meses
- De 12 a 18 meses
- De 18 a 24 meses
- De 24 a 36 meses
- De 3 a 6 meses
- De 36 a 48 meses
- De 6 a 12 meses
- Não sei informar

NOS ÚLTIMOS 12 MESES - % ATRASO MÉDIO DOS PROJETOS EM COMPARAÇÃO AO PLANEJADO

65% dos Órgãos se posicionaram sobre atrasos nos seus projetos, (Gráfico 10).

Nesses casos, além de realizar ações corretivas para ajustar os problemas gerados pelos atrasos, é preciso entender as causas e definir ações preventivas.

Possíveis causas: escopo mal definido; prazos mal estimados; recursos humanos insuficientes; atrasos no início das atividades; atraso de fornecedores; qualidade abaixo do planejado; excesso de burocracia e riscos que se tornam realidade.



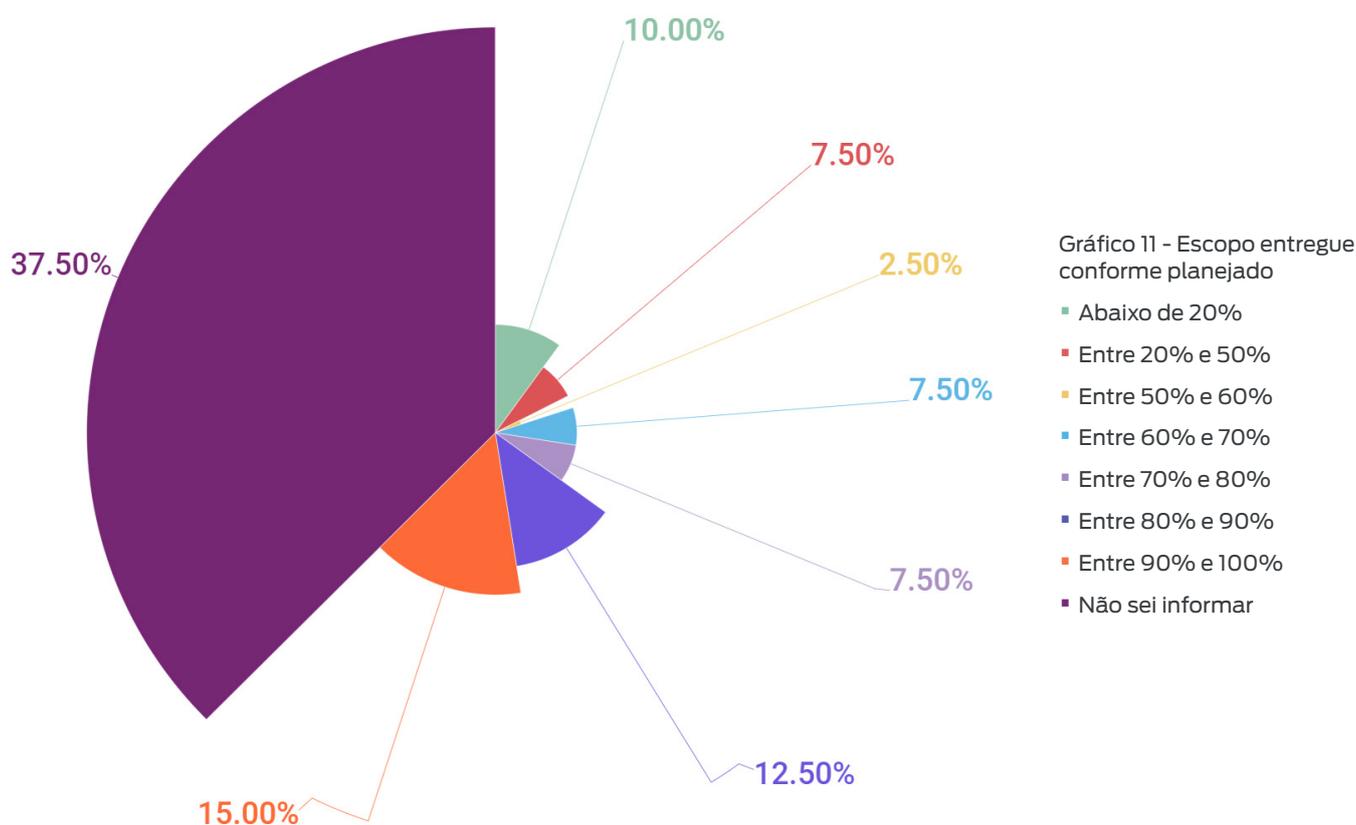
Alinhado com as lideranças, é papel do gerente do projeto elaborar um plano de ação para inserir novamente o projeto dentro do cronograma, tais como: remanejamento/deslocamento dos recursos humanos, verificando se há colaboradores desempenhando funções que não são fundamentais para este momento crítico, redefinição do escopo objetivando tangibilizar os prazos, replanejamento de custos, dentre outras.

Como ação preventiva, é imprescindível criar metodologias que permitam manter os projetos em dia, tendo sempre como base o total conhecimento sobre o potencial da equipe.

NOS ÚLTIMOS 12 MESES - % DO ESCOPO ORIGINALMENTE PREVISTO, EXECUTADO E ENTREGUE

62,5% dos Órgãos assumiram posição com relação a entrega do escopo conforme planejado.

Nesse cenário, 45% tiveram mais da metade do seu Portfólio com entregas totalmente aderentes ao escopo previsto/planejado.



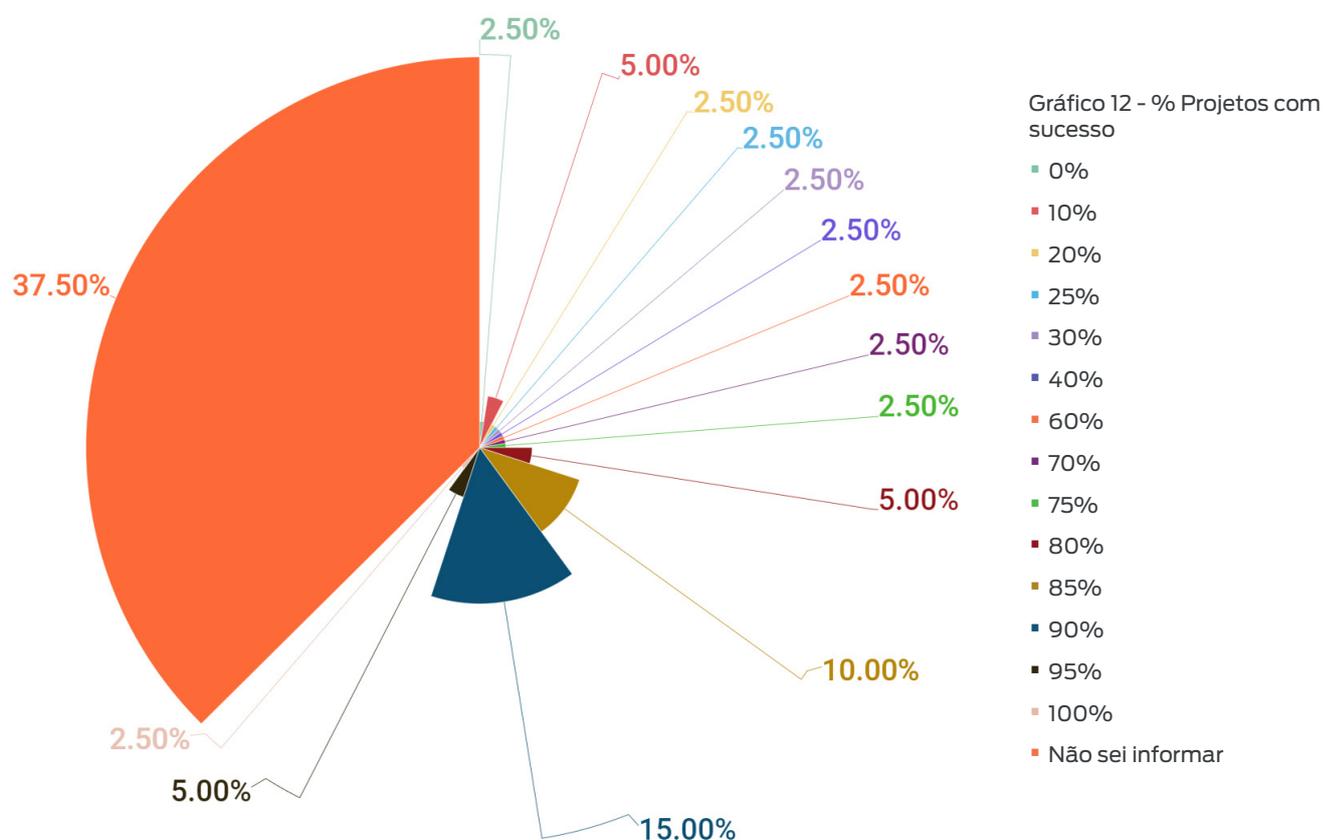
A falta de um bom Gerenciamento de Escopo é uma das principais causas de falhas em projetos. É primordial estabelecer um conjunto de processos para garantir que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, o que contempla: planejamento do gerenciamento do escopo, coleta dos requisitos, definição do escopo, criação da EAP, validação e controle do escopo.

Técnicas e ferramentas para Gerenciamento de Escopo devem ser definidas, tais como: opinião Especializada, reuniões, entrevistas, grupos de discussão, oficinas facilitadas, análise de Produto, geração de Alternativas, decomposição, inspeção, tomada de Decisão em Grupo, Análise de Variação etc.

NOS ÚLTIMOS 12 MESES - SUCESSO TOTAL DOS PROJETOS

62,5% dos Órgãos declararam o percentual de sucesso em projetos. 37,5% não souberam informar e/ou não possuem uma estrutura de projetos.

Dentre os Órgãos que se posicionaram, 45% afirmaram que mais da metade da carteira de projetos tem um desfecho de sucesso. 17,5% precisam levantar as causas dos eventuais revés e rever os planos de gerenciamento.



Existem três grandezas consideradas centrais na gestão de um projeto: prazo, custo e qualidade.

A definição de sucesso em projetos parte do princípio que para ser bem sucedido, devemos entregá-lo no prazo, custo e qualidade acordada com o cliente. O equilíbrio na entrega deste “tripé” custo-prazo-qualidade pode não ter a mesma avaliação para o cliente, em função de sua expectativa. A percepção de terceiros (clientes e stakeholders) é um fator determinante do sucesso de um projeto.

Esses princípios direcionam para a seguinte definição de sucesso:

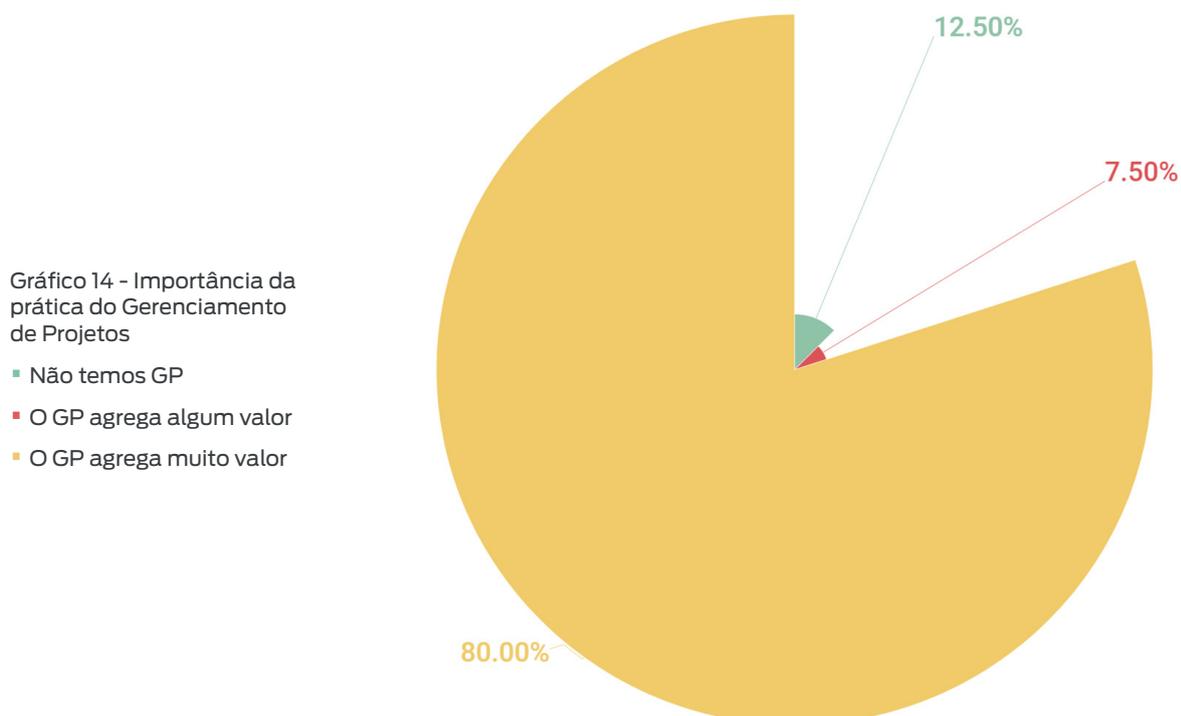
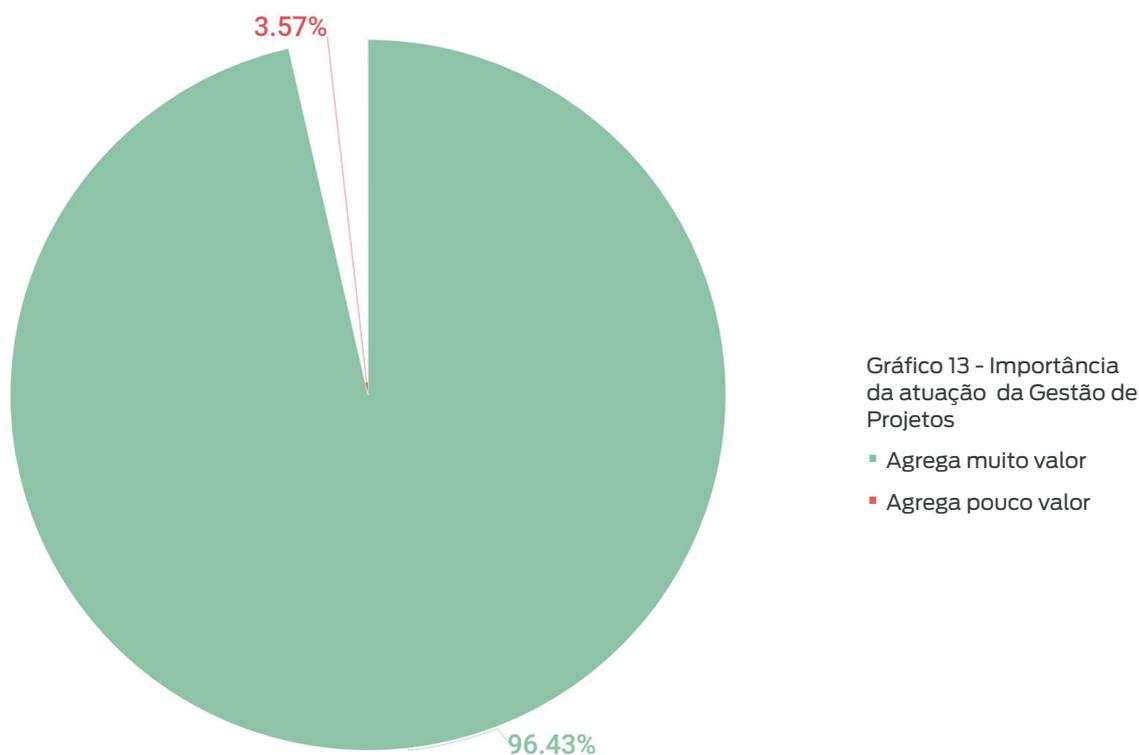
- Estabelecer expectativas realistas sobre o equilíbrio custo-prazo-qualidade
- Administrar as expectativas do cliente ao longo do projeto. Sempre que houver mudanças deste equilíbrio, certifique-se de que todos concordam e aceitam este novo equilíbrio.

Assimilar estes conceitos e utilizar estas ferramentas acima de forma eficaz, são passos firmes na direção do sucesso em projetos.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS

Quando solicitados a avaliar sobre a importância da atuação que a gestão de projetos traz para o sucesso dos projetos, 96,4% dos respondentes da pesquisa afirmam que consideram que a iniciativa agrega muito valor (Gráfico 13).

Contudo, 12,5% afirmam que não há aplicação prática de gerenciamento de projetos (Gráfico 14).



CONCLUSÃO

Com base nos dados analisados, é possível concluir que, embora não haja um setor oficialmente instituído com o objetivo específico de gerenciamento de projetos dentro dos órgãos da administração pública direta ou indireta do Estado, existem iniciativas com este fim com atuação relevante e significativa. No entanto, ele pode ser ineficiente se seu papel não estiver claramente especificado e definido.

Para conquistar os benefícios observados em outros setores e evoluir internamente, é necessário que exista uma imposição, com esforço considerado, em alguns pontos:

- 1. Alinhamento da estratégia e projetos.**
- 2. Priorização dos projetos potenciais, segundo regras estratégicas.**
- 3. Aconselhamento sobre as melhores práticas de gerenciamento de projetos dentro dos critérios de tempo, custo e qualidade aceitável.**
- 4. Fornecimento de metodologias, modelos, políticas, ferramentas e garantia do acesso à informação (documentação histórica e lições aprendidas).**
- 5. Capacitação em gestão de projetos, negócios, tecnologias, certificações, comunicação e gestão de equipe.**
- 6. Fortalecimento da equipe e recrutamento com perfil adequado.**
- 7. Organização e criação de uma cultura de liderança e orientação para projetos públicos - uma responsabilidade primária do estado.**

Visando uma maior aderência, faz-se necessário o entendimento que a implantação dos Escritórios de Projetos é crucial para o sucesso da estratégia de modernização da gestão pública e solidificação institucional, na medida em que é possível um melhor entendimento, visibilidade e transparência de suas metas e planos e controle dos resultados, garantindo a qualidade do serviço prestado e, indubitavelmente, a qualidade de vida do cidadão.

Todo esse esforço deve estar inserido em um contexto de planejamento com prioridades estratégicas claras e definidas, certificando que esse monitoramento é favorável a sociedade como um todo.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

José Luís Cardoso Zamith

SUBSECRETARIA DE MODERNIZAÇÃO E GESTÃO

Fernando Braga Martins

FALE COM A NOSSA EQUIPE:

SUPERINTENDÊNCIA DE SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS E SERVIÇOS

Nizi Salomão

nizi.salomao@planejamento.rj.gov.br

EPERJ

Fernanda Monteiro

fpinheiro@planejamento.rj.gov.br

Lissa Vasconcellos

lvpinheiro@planejamento.rj.gov.br

Madalena Alves dos Santos

madsantos@planejamento.rj.gov.br

Natacha Fonseca

nsfonseca@planejamento.rj.gov.br

Roberta Sá

rjsa@planejamento.rj.gov.br

Thayana Cruz

tcruz@planejamento.rj.gov.br

Vinícius Vieira

vinicius.vieira@planejamento.rj.gov.br

ASSESSORIA DE PROJETOS

João Bosco

joao.bosco@planejamento.rj.gov.br

ASSESSORIA SUBMOG

Camila Carvalho

cscarvalho@planejamento.rj.gov.br

PRODUÇÃO

Marcelo Silva

marcelo.silva@planejamento.rj.gov.br

Secretaria de
Planejamento e Gestão



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO
SEM TEMPO A PERDER



Escritório de Processos
do Estado do Rio de Janeiro