



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

# **IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E DE METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA UMA VISÃO PRÁTICA APLICADA À CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA**

**MESSIAS REIS DA SILVA**

Fundação Getúlio Vargas  
messiasreiss@hotmail.com

**SANDRERLEY RAMOS PIRES**

Universidade Federal de Goiás  
sandrerley@hotmail.com



**IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E  
DE METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO ÂMBITO DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA VISÃO PRÁTICA APLICADA À  
CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA ELÉTRICA**

**Resumo**

A CELG Distribuição - Celg D – é a empresa responsável pela distribuição de energia elétrica no estado de Goiás. A empresa, visando ter maior controle de seus projetos, implantou em junho de 2012 o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) e também uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP). Após 27 meses decorridos, muito há para se relatar a respeito do que foi desenvolvido. Assim, o presente artigo tem como objetivo de descrever o processo de implantação do EGP e da MGP no âmbito de uma empresa da administração pública que atua no setor elétrico. As ações tomadas para enfrentar as resistências e garantir o aprendizado dos envolvidos na implantação do EGP estão aqui descritas, bem como os resultados dessas ações. Este trabalho relata também como foi a implantação de um sistema que permite centralizar e deixar disponíveis todas as informações dos projetos, auxiliando a empresa a ter uma visão, através do gerenciamento de projetos, de onde ela está e onde se deseja chegar. Como resultado, este artigo mostra também que o apoio de hierarquias superiores foi um fator relevante para que a cultura de gerenciamento de projetos fosse implantada na empresa.

**Palavras-chave:** Administração Pública, setor elétrico, Implantação de Escritório de Gestão de Projetos.

**Abstract**

The CELG Distribuição - Celg D - is the company responsible for electricity distribution in the Goiás state. The company, aiming to have more control of its projects, deployed in June 2012 the Project Management Office (PMO) and created a Project Management Methodology (PMM). After 27 months elapsed, there is much to report about the actions developed. Thus, this paper aims to describe the implementation process of the PMO and PMM in the context of a public a company that operate in the electricity sector. This work describe the actions taken to address resistance and ensure the learning of all involved in the implementation of PMO, as well as the results of the realized actions. This paper also reports as was the implementation of a system to allows centralizing and make available all information about its projects, helping the company to have a vision, through project management, from where it is and where it wants to be. As a result, this paper also shows that the support of higher hierarchies was a relevant factor in the implementation of a project management culture in the company.

**Keywords:** Public Administration, electricity sector, Structuration of Project Management Office.



## 1. Introdução

A implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP – e de uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos – MGP –, seja na iniciativa privada ou em uma empresa do setor público enfrenta inúmeras barreiras, tanto culturais quanto técnicas. Como citado em (Carvalho & Píscopo 2013, p.04) “O estabelecimento do PMO representa uma mudança cultural para a instituição”. A questão cultural sem dúvida, é a mais expressiva por se tratar da criação de uma nova maneira de fazer o que já vem sendo realizado há meses, anos ou até décadas.

O *Project Management Institute* – (PMI 2013) define escritório de projetos como: “é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio.”.

Este artigo relata a implantação de um EGP e de uma MGP em uma empresa concessionária de energia elétrica que tem por objetivo atender às necessidades da população com elevado índice de qualidade de serviços prestados, denominada CELG Distribuição – Celg D. Ela é a responsável pela distribuição de energia elétrica no estado de Goiás e se caracteriza por ser uma empresa de economia mista, ou seja, parte de suas ações pertencem ao governo estadual e outra parte à iniciativa privada, e está sujeita a várias restrições legais, como órgãos fiscalizadores, Controladoria Geral da União – CGU, lei 8.666 de 1993, que trata de licitações e contratos (Fernandes, 2008) e também código do consumidor entre outros que as regem.

A Celg D conta hoje, segundo parte do portal da empresa (<https://www.celg.com.br/paginas/institucional/institucional.aspx>, recuperado em 08, setembro, 2014) com um número aproximado de dois milhões e seiscentos mil consumidores e em seu quadro de profissionais constam eletricitas, eletrotécnicos, auxiliares administrativos, administradores, analistas de sistemas, engenheiros eletricitas, mecânico civil, entre outros.

A metodologia implantada foi elaborada se embasando nas práticas do PMI. Buscou-se com essa adoção, padronizar a maneira com que os projetos fossem conduzidos dentro da organização. (PRADO 2010) afirma que: “Uma metodologia de gerenciamento de projetos contém uma série de passos a serem seguidos para garantir a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas”.

Neste contexto, o objetivo deste artigo é apresentar como foi o processo de implantação do EGP e da MGP nesta concessionária de energia elétrica, de uma forma prática. Ressalta-se que o processo de implantação gerou oportunidade para muito aprendizado, havendo muita informação a ser analisada e várias questões a serem respondidas, entre elas:

- a) Quais os principais fatores que influenciaram, positiva e negativamente, na implantação do EGP e da MGP na Celg D?
- b) Como foi o processo de amadurecimento por partes da alta administração, gestores funcionais, Gerentes de Projetos - GP e EGP no período avaliado?
- c) O que deve ser feito, diante do que foi relatado, para que, de agora em diante o processo possa ser melhorado?

O conteúdo deste artigo irá responder todas essas perguntas bem como realizar uma análise de como se deu todo o processo de implantação, relatando como está o cenário atual e uma visão de futuro, com os principais fatos que possam contribuir para a melhoria contínua do processo em questão.



## 1. Cenário Inicial

Em junho de 2012, momento em que iniciou a implantação do EGP e da MGP a Celg D uma estrutura organizacional composta pela Presidência e seis Diretorias, como mostra a Figura 1.

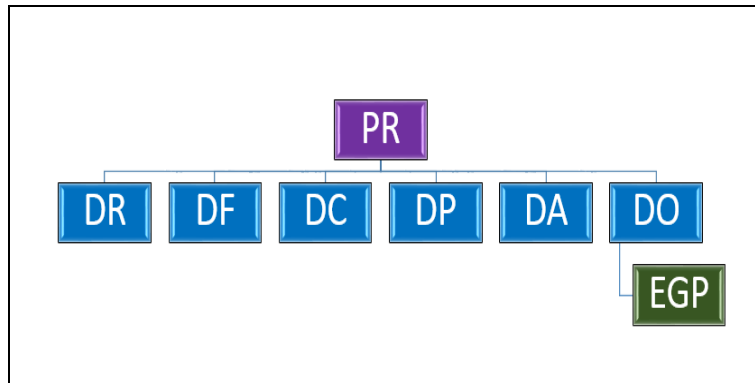


Figura 1. Estrutura organizacional da Celg D em junho de 2012.

As siglas integrantes da Figura 1 significam:

- Diretoria de Regulação - DR
- Diretoria Financeira - DF
- Diretoria Administrativa - DA
- Diretoria Comercial - DC
- Diretoria de Planejamento - DP
- Diretoria de Operação - DO
- Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP

De início, o EGP foi criado e vinculado à DO com intuito de iniciar os trabalhos e implantar a cultura de gerenciamento de projetos. A princípio, o número de projetos era reduzido, quatro projetos, mas já se tinha uma visão de que em um espaço de 1 (um) ano esse número pudesse aumentar.

Para criação da metodologia, foi realizado um benchmarking em uma empresa do mesmo ramo. Como definição, uma parte do Portal da Empresa (<http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Gestao/AvaliacaoMercado/Benchmarking>, recuperado em 08, setembro, 2014) benchmarking é: “um método utilizado pelas empresas para melhorar a sua gestão, mediante a realização contínua e sistemática de levantamentos, comparações e análises de práticas, processos, produtos e serviços prestados por outras empresas, normalmente reconhecidas como representantes das melhores práticas.” Com essa ação, o EGP pode abrir seu horizonte e caminhar para as próximas etapas para a implantação da MGP.

Ressalta-se aqui, a importância de ser fazer benchmarking, ou seja, buscar conhecimentos além das fronteiras da organização da qual se trabalha, pois o aprendizado se faz em um espaço de tempo significativamente menor do que se apenas buscar aprendizados em livros ou através da prática de tentativas e erros.

De posse das informações obtidas através do benchmarking, foi realizada uma análise dos processos internos, pois era preciso adaptar todo o conhecimento adquirido, bem como as boas práticas do PMI ao ambiente interno, levando em consideração toda cultura e realidade



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

da empresa. Barcauí (2013) diz que: “conhecer a cultura da organização e como esta aceita as mudanças é fator importante a considerar na decisão de implantar PMO”.

### 2. A Metodologia Celg D

Após ser avaliado todo o cenário da Celg D, chegou-se a conclusão de que a MGP deveria ser enxuta, mas capaz de incorporar toda a necessidade que a empresa necessitava. Uma das principais premissas adotadas, era que todas as partes interessadas deveriam estar envolvidas nas reuniões, pois o conhecimento técnico que elas possuíam seria de grande valor para a criação da MGP. Sendo assim, foram definidas as seguintes reuniões que comporiam a metodologia:

#### a) *Reunião de Partida - RP*

O objetivo da RP é dar conhecimento a todas as partes interessadas que um projeto passaria a existir dentro da organização, contendo dentre outras, as seguintes informações.

- Qual o projeto que seria executado;
- Quem seria o gestor do projeto (GP);
- Quais os principais riscos;
- Quais seriam os principais papéis de cada parte envolvida;
- Visão geral do orçamento;
- Visão geral do tempo do projeto.

#### b) *Reunião de Planejamento (RPL)*

A reunião de planejamento tem o intuito de congelar a Linha de Base (LB), que servirá como parâmetro de medição durante a execução e monitoramento do projeto.

A criação da RP teve como intuito, levar ao conhecimento do patrocinador do projeto, assim como a todo nível estratégico da organização, todos os dados necessários para se congelar a LB do projeto. A LB é, por livre definição, uma foto do projeto, que é levada em consideração quanto o projeto está em andamento. Atrasos, ou adiantamentos, sempre são comparados à LB. Pode-se ter, entre outras, LB de tempo, escopo e custo.

#### c) *Reunião de Acompanhamento – RA*

O objetivo da Reunião de Acompanhamento é relatar o andamento do projeto, comparando a LB com o realizado em um determinado período.

Teve-se como objetivo, ao inserir esta reunião entre as demais citadas acima, demonstrar a todas partes interessadas como o projeto seria acompanhado. Após o congelamento da LB, esta reunião seria realizada periodicamente até que o projeto ou fase chegasse ao seu fim, quando seria realizada a Reunião de Encerramento - RE.

#### d) *Reunião de Encerramento – RE*

Uma Reunião de Encerramento (RE) consiste em encerrar um projeto ou uma fase. O PMI (2013) define projeto como: “Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Resumindo, todo projeto tem um início, meio e fim, e gera um produto, serviço ou resultado exclusivo. Assim, optou-se por inserir esta reunião como sendo a última a ser realizada no projeto, com intuito de relatar como foi o antes e o depois, comparando e analisando entre outras coisas:

- O tempo planejado com o tempo realizado;





# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Custo planejado com o custo realizado;
- Os fatores que contribuíram para o atraso ou adiantamento do projeto;
- Os fatores que contribuíram para que o projeto ficasse acima ou abaixo do planejado;
- O relato de lições aprendidas do projeto, entre outros.

Lições aprendidas, por livre definição, são fatos que ocorreram desde o início até o encerramento do projeto. É importante ressaltar que lições aprendidas são os fatos negativos e os positivos que aconteceram no projeto, pois quando se fala em aprendizado, geralmente, a mente remete, erradamente, à ocorrência de coisas ruins.

Para dar suporte a metodologia, foram criados vários modelos que seriam pertinentes a cada etapa do projeto. O intuito de se criar padrões está embasado na premissa de que, mesmo cada projeto tendo sua idiossincrasia, eles deveriam ser gerenciados dentro da mesma metodologia.

### 3. Projetos Pilotos

Para dar início à criação do portfólio, foram definidos pela alta administração quatro projetos pilotos e que deveriam ser gerenciados de maneira coordenada, devido à importância de tais projetos para o aumento de oferta de energia elétrica em um importante polo turístico do Estado de Goiás, localizada na região Sul do Estado de Goiás. (Kerzner 2008) define que o gerenciamento de portfólio é: “O Gerenciamento de portfólio de projetos ajuda a determinar a exata combinação de projetos e o correto nível de investimento para cada projeto”. Sendo assim, ficou denominado que o portfólio inicial seria composto por quatro projetos.

- PJ01- LT 2X69 kV (Morrinhos – Serra de Caldas) Rio Quente;
- PJ02 - Implantação da Subestação - SE Rio Quente;
- PJ03 - LT 2X 138 kV - Serra de Caldas – Corumbá;
- PJ04 - Ampliação da SE Serra de Caldas.

Leia-se o termo LT como Linha de Transmissão. O termo PJ foi adotado pelo EGP para abreviar o nome Projeto.

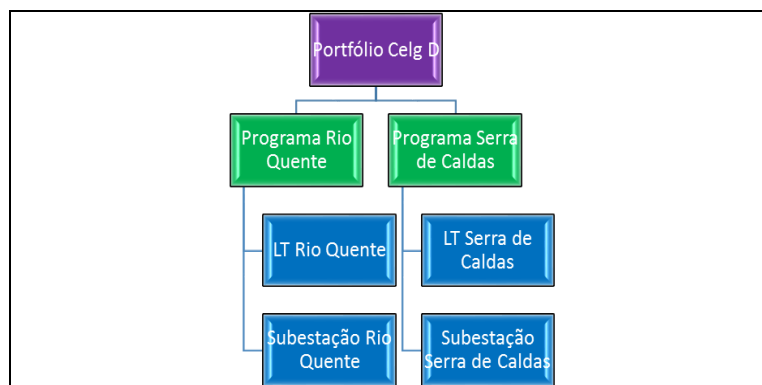


Figura 2. Portfólio inicial Celg D.

Com a definição de tais projetos, gerou-se uma visão de gerenciamento de programa, pois os quatro projetos deveriam ser gerenciados de maneira coordenada, pois de nada adiantaria se a LT ficasse pronta, mas não existisse a subestação para energizá-la, pois só é possível energizar uma LT caso a Subestação esteja munida de energia elétrica. A Figura 2 auxilia na visualização do portfólio e dos programas citados acima.



#### 4. Apoio Tecnológico

Dentre as principais ferramentas que foram definidas para auxiliar no gerenciamento dos projetos, citam-se:

- *Microsoft Power Point*: ferramenta que foi definida para ser utilizada na apresentação dos projetos em todas as reuniões;
- *Microsoft Excel*: ferramenta para criação de gráficos e dados tabulares;
- *Microsoft Word*: utilizado para elaboração de relatórios e outros documentos pertinentes aos projetos;
- *Microsoft Project*: O objetivo da adoção desta ferramenta era auxiliar na elaboração de cronogramas dos projetos;
- *Enterprise Project Management – EPM* – Ambiente que permite coordenar todos os projetos e que podem ser acessados por todos os envolvidos, auxiliando assim, na gestão do portfólio de projetos.

#### 5. Apoio da Alta Direção

Como descrito no início deste artigo, o apoio dos níveis hierárquicos superiores foi de fundamental importância para a implantação do EGP e da MGP. Neste caso cita-se: Diretores e Presidente.

Como citado em parágrafo anterior, o EGP foi criado primeiramente para ser vinculado à Diretoria de Operação, e sendo assim, o Diretor de Operação atuou como mentor e idealizador da implantação da metodologia de gerenciamento de projetos na Celg D. Com isso, o EGP ganhou mais força, uma vez que possuía um patrocinador ligado à alta administração da empresa.

Paralelo a isso, a Diretoria de Planejamento e Expansão, motivada pelos benefícios que a metodologia traria futuramente para aquela diretoria, e para toda a empresa, se prontificou em auxiliar no que fosse necessário para um bom andamento da implantação do EGP e da MGP. Como Figura maior dentro da organização, o Presidente da Celg D proferiu relatos e ações que demonstraram inteiro apoio para implantação e prospecção do EGP e da MGP dentro da empresa. Todo esse apoio dado pela alta administração criou o clima organizacional adequado para a implantação do EGP e da MGP.

#### 6. Aplicação da Metodologia

Após definida a metodologia e quais seriam os primeiros projetos, iniciou-se a etapa de planejamento, com a definição detalhada do escopo, cronograma, riscos, e os demais artefatos. Ao final, quando se tinha todo o planejamento elaborado, realizou-se a RP com a presença do Presidente, Diretores, Superintendentes, EGP, Gerentes de Projetos e demais partes envolvidas. Após a realização da RP, foi solicitado pelo Presidente alguns ajustes de cronograma, pois os projetos eram prioritários e existia uma data para entrega. Após as correções serem realizadas, os quatro projetos tiveram suas Linhas de Base congeladas e foram agendadas as reuniões de acompanhamento mensais, de acordo com o definido na MGP.

As reuniões de acompanhamento foram agendadas para acontecerem sempre após o dia 20 de cada mês, criando assim, a cultura de acompanhar os projetos periodicamente. Essas reuniões veem acontecendo como o programado, sempre com a presença das partes envolvidas, pois sem o apoio delas o processo pode não fluir como o que se necessita. Essas partes são de fundamental importância e devem ser tratadas com tal, pois (Fisher & Ury & Patton 1991) afirmam que “Deixar de lidar com os outros de maneira sensível, como seres humanos propensos a reações humanas, pode ser desastroso para negociação”. Com a



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

colaboração de todos envolvidos, este processo vem sendo otimizado a cada mês, visto que a quantidade de projetos aumentou significativamente nos últimos 27 meses e consequentemente a maturidade dos envolvidos.

Vale ressaltar, que o EGP atuou como multiplicador dentro deste processo, disseminando a MGP em toda a empresa, capacitando novos gerentes de projetos e dando suporte aos que já possuíam projetos sob suas responsabilidades. Com essas ações, outras Diretorias decidiram por inserir os projetos prioritário no portfólio.

### 7. Cenário Atual

Até a elaboração deste artigo, o EGP possui um portfólio com 37 projetos em acompanhamento, sendo que 4 que não pertencentes à esta soma, já foram encerrados, totalizando assim, 41 projetos que foram e estão sendo gerenciados com base na MGP.

A estrutura organizacional da empresa sofreu uma reestruturação, com a divisão da Diretoria de Planejamento e Diretoria de Operação, transformando-as em Diretoria Técnica – DT e Diretoria de Distribuição – DD.

Com a implantação do EPM, todos os envolvidos que possuem acesso ao sistema podem visualizar todos os projetos bem como os relatórios que são gerados. A Figura 3 apresenta a configuração deste cenário.

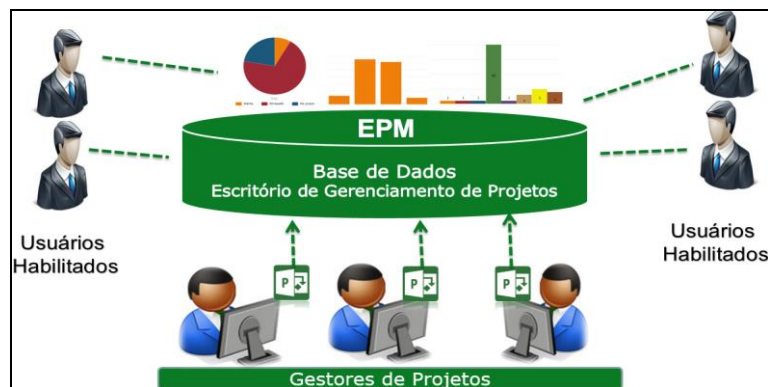


Figura 3. Configuração do servidor de projetos.

Pode ser visualizado na Figura 3 que os gestores ou gerentes de projetos trabalham em seus computadores atualizando seus projetos, que por sua vez estão conectados ao EPM e coordenados pelo EGP. Desta forma, os usuários habilitados podem ver tais informações.

Como exemplo, a Figura 4 traz a quantidade de projetos por Diretoria.

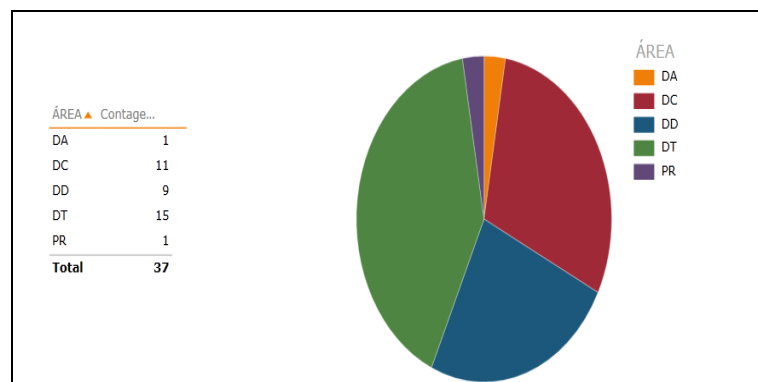


Figura 4. Quantidade de projetos por Diretoria da Celg D atual.

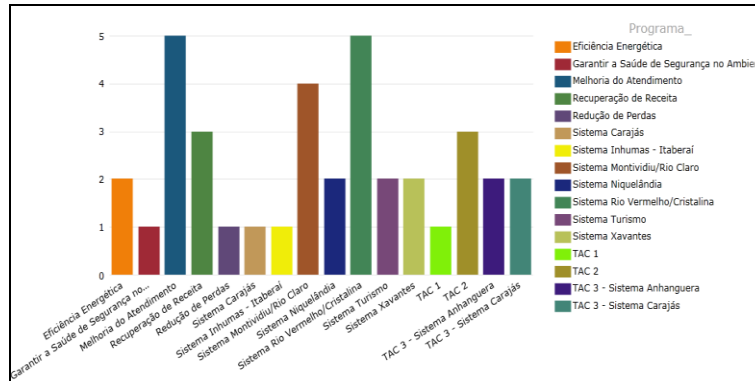




## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Podemos notar que a DT, seguida por DC e DD, possuem uma maior quantidade de projetos. Dado esse que pode ser justificado por serem áreas fins da empresa. A DA e PR veem logo em seguida, mostrando que a cultura foi absorvida por toda a empresa.

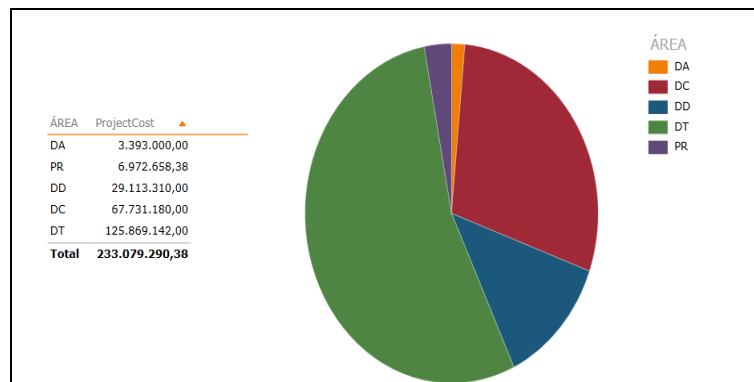
Para ilustrar o amadurecimento no que diz respeito à visão de projeto, programa e portfólio, a Figura 5 nos mostra os projetos por programas, reforçando que a visão de gerenciamento de projetos de maneira coordenada amadureceu desde sua implantação.



**Figura 5. Quantidade de projetos por programa.**

Com a visão ilustrada pela Figura 4, a empresa e os envolvidos conseguem vislumbrar de maneira sincronizadas os projetos cujos objetivos são o mesmo.

Para se ter uma visão de como estão sendo conduzido os custos dos projetos, a Figura 6 mostra os dados de toda empresa e também por Diretoria.

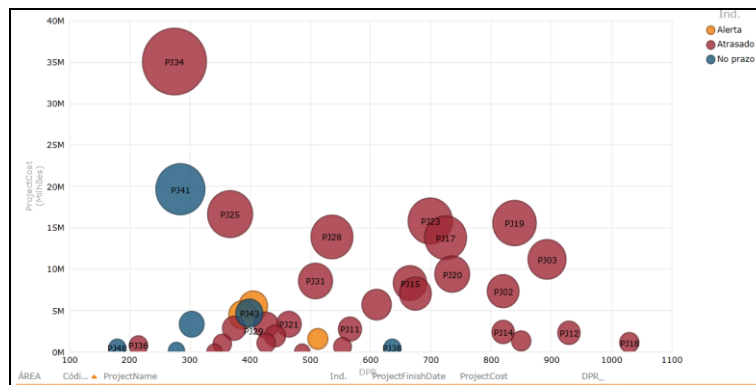


**Figura 6. Custo dos projetos por Diretoria.**

Desta maneira, como ilustra a Figura 6, tem-se uma visão de quanto se está investindo em projetos em toda empresa e também por Diretoria, desde que o projeto esteja cadastrado no EGP. A Figura 7 nos dá uma visão dos projetos levando em consideração o custo em função do tempo.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)



**Figura 7. Custos dos projetos em função do tempo.**

A Figura 7 deve ser avaliada da seguinte maneira: no eixo vertical estão as informações dos custos, e quanto maior este custo maior o círculo. No eixo horizontal, está o tempo do projeto, ou seja, quanto mais longe da intersecção, mais logo é o projeto, e a cor azul indica que o projeto está no prazo, amarelo em alerta e o vermelho indica atrasado. Com isso toda empresa pode analisar quanto do orçamento está destinado a cada projeto e se este está dentro ou fora do prazo, bem como uma visão do seu ciclo, sendo curto, médio ou longo.

Importante reforçar que todas essas informações, além de outras que não foram inseridas neste artigo, estão disponíveis a todos os envolvidos que possuem acesso ao EPM. Desta maneira a empresa poderá ver os projetos com os mesmos olhos, o que auxilia na tomada de decisão, uma vez que um projeto pode contribuir para várias áreas da empresa e várias áreas podem contribuir para vários projetos. Desta forma, todos puderam contribuir e também se beneficiar com as melhorias oferecidas por essa nova maneira de acompanhar os projetos.

### 8. Conclusão

Diante do que foi apresentado, conclui-se que, embora com a existência de muitos obstáculos, todo o processo de implantação e amadurecimento do EGP e da MGP trouxe muitos benefícios para toda a empresa. Vários foram os fatores que contribuíram para este fato, destacando apoio da Alta Direção, alto conhecimento técnico por parte dos empregados e adesão das demais áreas da empresa.

Remetendo aos questionamentos levantados no início deste artigo, podemos analisá-los da seguinte maneira: quando questionado de quais seriam os principais fatores que influenciaram, positiva e negativamente, na implantação do EGP e da MGP na Celg D, pode ser respondido que dentre para as coisas positivas estão o apoio da Alta Direção, conhecimento técnico elevado e participação das partes interessadas e para as negativas a cultura da empresa e restrições legais.

Com foco aos demais questionamentos, de como foi o processo de amadurecimento por partes da alta administração, gestores funcionais, Gerentes de Projetos - GP e EGP no período avaliado, pode-se dizer que foi um amadurecimento mútuo, uma vez que o gerenciamento de projeto fez com que a comunicação fosse a mais estreita possível.

Finalizando, respondendo à pergunta de o que deve ser feito de agora em diante para que o processo possa ser melhorado, várias são as respostas, mas serão citadas aqui as seguintes: manter o processo sempre em melhoria contínua; a Alta Direção deve manter seu apoio constante; aumento de mão de obra para que mais projetos possam ser gerenciados dentro da MGP.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Conclui-se também, que a implantação do EGP e da MGP fez com que todas as áreas da empresa pudessem se beneficiar dos resultados obtidos, uma vez que elas agora podem enxergar todos os projetos que possam afeta-las ou por elas serem afetados, bem como vislumbrar maneiras de contribuir para que toda a empresa possa ser favorecida.

### 9. Referências bibliográficas

- Barcauí, A. (2012). PMO – Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática, Brasport.
- Carvalho, K., & Píscopo, R. (2013). Fatores de Sucesso da Implantação de Um PMO: Um Caso na Administração Pública. II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (4).
- Celg D (2004). Institucional. Recuperado em 08, setembro, 2014, <https://www.celg.com.br/paginas/institucional/institucional.aspx>.
- Fernandes, J. (2008). Lei N° 8.666/93 Licitações e Contratos, 9ª Edição, Forum.
- Fisher, R. Ury, W. Patton, B. (1999). Como Chegar ao Sim, 2ª edição, Imago).
- Kerzner, H. (2008). *Gestão de projetos*, 2ª edição, Bookman.
- Portal da Empresa (2014). Benchmarking. Recuperado em 08, setembro, 2014, <http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Gestao/AvaliacaoMercado/Benchmarking>.
- Prado, D. (2008). Maturidade em Gerenciamento de Projetos, 2ª edição, INDG TecS.
- Project Management Institute. (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK (5th ed)*.