

A importância do escritório de gerenciamento de projetos (PMO) na administração pública

BIANCA CHRISTINE SARDO

Univali - Universidade do Vale Do Itajaí
biancachristine@hotmail.com

MATEUS RODRIGUES DA CUNHA

Univali - Universidade do Vale Do Itajaí
contato@mateuscunha.com.br

MARCO ANTONIO HARMS DIAS

Univali - Universidade do Vale Do Itajaí
mdias@univali.br

OVIDIO FELIPPE PEREIRA DA SILVA JÚNIOR

Universidade do Vale do Itajaí
ofelippe@univali.br

**VI SINGEP**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBEEncontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

A IMPORTÂNCIA DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PMO) NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Resumo

Administração pública e eficiência, conforme análise dos autores, dificilmente andam de mãos dadas. Sabe-se que os serviços públicos ofertados pelo Estado muitas vezes não apresentam resultados totalmente satisfatórios, em razão de uma mesma realidade: altos impostos, burocracia em demasia e baixa qualidade na prestação de serviços, resultando em baixos índices de satisfação da população. Os cidadãos estão cada vez mais exigentes em relação aos serviços prestados pelo poder público, seja pela massificação da informação, ascensão social, facilidade de conectividade, dentre outras variáveis. Dentro deste contexto da gestão pública, metodologias e ferramentas vêm sendo aplicadas com o intuito de garantir que os projetos que são desenvolvidos pelo poder público atinjam os resultados esperados, dentro dos prazos e custos previstos, por exemplo. Desta forma, baseado em referenciais teóricos e bibliográficos, será abordada a Gestão de Projetos e, consecutivamente, o Escritório de Gerenciamento de Projetos - PMO, que aplicam conhecimentos, habilidades e técnicas para elaboração de atividades relacionadas a objetivos definidos, com prazos, custos determinados e qualidade, por meio da mobilização de recursos técnicos e humanos, sendo evidenciado por esta análise como uma alternativa eficaz para que órgãos públicos atinjam seus objetivos, e seja possível fazer mais com menos.

Palavras-chave: Escritório de Projetos, Gestão de Projetos, Administração Pública.

Abstract

Public administration and efficiency, as the author's analysis, hardly go hand in hand. It's known that the public services offered by the State is often not fully satisfactory results, because of the same reality: high taxes, too much bureaucracy and low quality in the provision of services, resulting in low levels of satisfaction of the population. Citizens are increasingly demanding with regard to the services provided by the Government, is the mass of information, social rise, ease of connectivity, among other variables. Within this context of public management, methodologies and tools are being applied in order to ensure that the projects that are developed by the Government to achieve the expected results, within the deadlines and costs, for example. In this way, based on theoretical references and bibliographic project management will be addressed and, consecutively, the Project Management Office, applying knowledge, skills and techniques for development of activities related to objectives defined, with deadlines, costs and quality, through the mobilization of technical and human resources, being evidenced by this analysis as an effective alternative to that public agencies reach their goals, and be able to do more with less.

Keywords: Project Office, Project Management, Public Administration.



1 Introdução

Historicamente o Estado brasileiro, em todas as esferas públicas, têm dificuldades em obter um *feedback* por parte dos contribuintes no que concerne a qualidade dos seus serviços prestados. Além disso, o engessamento, a burocracia, a falta de planejamento e o não-uso de técnicas eficientes na gestão pública, voltadas para resultados, acabam gerando ainda mais descrédito por parte dos munícipes (Dasko, 2005).

Diversas correntes sobre o planejamento no setor público surgiram ao longo da história. Cabe destacar a corrente da reforma social, que considera o Estado orientador da sociedade; E a corrente da análise política, que busca as melhores ações do Estado por meio da racionalidade limitada (Antunes & Gonçalves, 2010). Matias-Pereira (2009) ressalta que o planejamento é uma prática essencial, tanto na administração pública quanto na privada, devido aos benefícios que o instrumento traz às organizações.

Partindo da premissa de que diferente de empresas do setor privado, que buscam constantemente vantagens competitivas, uma prefeitura municipal não tem como foco superar e se manter a frente da concorrência, e sim prestar serviços de qualidade à população. Nesta árdua busca pela obtenção de resultados, os órgãos públicos começam a ter um olhar mais atencioso para a importância de se montar uma estrutura voltada para a gestão de projetos (PMBOK, 2013).

A administração pública, em todas as suas esferas, possui uma série de limitações. No que se diz a planejamento e gestão de projetos não é diferente. Temos aqui um desafio constante à gestão pública, como eleições, sucessão de governos, mudança da equipe de gestores para governos locais aliados e oferta de cargos mais bem remunerados em outros órgãos, já que a rotatividade de pessoas é inerente aos governos e ao próprio processo eleitoral (Zoghbi & Martins, 2009).

Atrelando a este fator é imprescindível a padronização e mapeamento das atividades executadas neste mesmo órgão, a fim de que independente de quem execute o projeto, seja seguido conforme documentação.

Tem se por objetivo geral deste presente artigo expor a importância da utilização de gerenciamento de projetos, bem como a utilização de suas técnicas, idealizando uma gestão pública com foco nos resultados. Justificando, a disseminação e fácil acesso à informação, onde cada vez é mais natural a ocorrência de tal fato, é necessário que os órgãos públicos se tornem mais atentos e exigentes quanto a sua administração. Sabendo que as organizações públicas trabalham simultaneamente com um número bastante alto de projetos, faz-se necessário a existência de uma estrutura capaz de gerenciar este portfólio. Esta demanda vem de encontro à possibilidade de implantação de um escritório de projetos, também conhecido como *PMO – Project Management Office*, ou seja, um Escritório de Gerenciamento de Projetos.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Gestão Pública

O processo de evolução e crescimento da gestão pública tomou novos rumos a partir do fim do período militarista. Nesta época, com o início da democratização do Estado, a administração pública no Brasil passou por enormes mudanças, principalmente a partir da



constituição de 1988, onde a constituinte alterou várias questões atinentes a administração pública.

Para Abrucio (2007), pode-se destacar entre estas mudanças realizadas pela constituinte três conjuntos de mudanças. O primeiro, onde a democratização do Estado, que foi favorecida com o fortalecimento do controle externo da administração pública, com destaque, entre outras mudanças, para o novo papel conferido ao Ministério Público (MP). Neste aspecto está, também, o reforço dos princípios da legalidade e da publicidade.

O segundo conjunto, que destacou a descentralização foi outra demanda construída nos anos de luta contra o autoritarismo e que ganhou enorme relevância na Constituição de 1988.

Por fim, o terceiro conjunto de mudanças propôs-se, ainda, a completar a chamada reforma do serviço civil, por meio da profissionalização da burocracia. Nesta linha, houve ações importantes, como o princípio da seleção meritocrática e universal, consubstanciada pelo concurso público.

Para Abrucio e Gaetani (2000), o cenário da gestão pública dos estados vem passando por mudanças contínuas nos últimos anos. Alguns governos tiveram a vitalidade e a capacidade de inovarem no âmbito das políticas de gestão pública de forma bastante autônoma em relação à União.

Ainda conforme Abrucio e Gaetani (2000), as reformas na gestão pública dos estados foram impulsionadas por alguns vetores: A propagação das ideias da nova gestão pública; A disseminação de boas práticas e inovações administrativas pelo País; o fortalecimento de fóruns federativos interestaduais e o processo de construção de rede entre União e os estados em prol do PNAGE, em termos de diagnóstico, montagem e negociação do programa.

2.2 Nova Gestão Pública (NGP)

Jesus (2008) e Costa (2008) afirmam que a Nova Gestão Pública pode ser descrita, teoricamente, como uma espécie de refinamento do modelo anterior de administração pública, chamado de gerencial, que tinha como foco a eficácia. A NGP, em termos de técnicas e forma de gestão, não apresenta uma grande ruptura em relação ao modelo anterior. É importante então salientar que a Nova Gestão Pública deve, portanto, ser compreendida como um movimento evolucionário, e não revolucionário.

Pollitt (1990) afirma que o movimento da nova gestão pública pode ser visto como um modelo de pensamento norteado pela importação de ideias geradas em áreas do setor privado para dentro das organizações públicas, pensamento este defendido também por outros autores, como Ferlie et al. (1999).

Pacheco (2008, p. 27) nos traz uma definição bastante clara sobre a Nova Gestão Pública:

[...] um modelo emergente de modernização da administração pública mundial, caracterizado por um conjunto de princípios e práticas de gestão, oriundos de um movimento de governos de diversos países no sentido de desenvolver alternativas e soluções para os desafios aos quais eram e ainda são colocados (como escassez de recursos públicos, aumento da pressão da sociedade por qualidade e equidade na prestação de serviços etc.), e para os quais o modelo burocrático não se mostrou capaz de responder satisfatoriamente.

Macroplan (2005) afirma que a Nova Gestão Pública acabou emergindo como uma forma de resposta às demandas crescentes da sociedade por serviços públicos de melhor qualidade e por efetivas mudanças na realidade econômica, social e ambiental, tudo isso em um ambiente marcado pelo fortalecimento da cidadania.



A Nova Gestão Pública (NGP) é um movimento que começa a tomar corpo na década de 1980 e ganha força mundo afora na década de 1990 (Matias Pereira, 2007). Marini e Martins (2002) relatam sua visão a respeito da Nova Gestão Pública em cinco princípios, sendo eles: 1) o foco no cidadão/cliente; 2) orientação para resultados; 3) ênfases no controle social e transparência; 4) contratualização e flexibilização da gestão; e 5) valorização e desenvolvimento das pessoas.

Vale ressaltar que o modelo da Nova Gestão Pública vem sofrendo críticas do ponto de vista técnico-gerencial. Dunleavy et al. (2005) afirma que o movimento da Nova Gestão Pública aos poucos vem sendo substituído pelo movimento da governança digital, onde as ferramentas e técnicas associadas à gestão da informação se apresentam como um elemento muito mais relevante para a elaboração das políticas públicas.

2.3 Projetos

Na árdua busca pela obtenção de resultados quantitativos e qualitativos, muitos órgãos públicos hoje começam a ter um olhar mais atencioso para a importância de se montar uma estruturada voltada para a gestão de projetos. Menezes (2001) afirma que projeto é um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas, possa atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade. Já Heldman (2006) nos diz que projeto é um empreendimento temporário, com datas de início e término definidas, que tem por finalidade criar um bem ou serviço único e que está concluído quando suas metas e objetivos foram alcançados e aprovados pelos *stakeholders*. Para Vargas (2009) projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade. Já de acordo com o PMBOK® (2013) um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Segundo a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP | MGP-SISP (2011):

“Temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente o termo temporário não se aplica aos produtos, serviços ou resultados criados, a maioria dos projetos são realizados para criar entregas duradouras. Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas do projeto, essa repetição não muda a singularidade fundamental do trabalho. Projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, possuindo atividades com início e término, para atingir um objetivo claro e definido. Os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais podendo envolver uma ou múltiplas unidades”.

Ainda conforme o PMBOK® (2013), dependendo de sua complexidade, os projetos podem ser divididos em componentes mais facilmente gerenciáveis ou subprojetos, podendo estes, inclusive, serem contratados de uma empresa externa ou de outra unidade funcional da organização executora.



2.4 Gerência de Projetos

Sabe-se que os projetos envolvem, comumente, grandes complexidades técnicas. Para se lidar com essas peculiaridades e também com as incertezas inerentes aos projetos, novas formas de gestão acabaram se desenvolvendo e o gerenciamento de projetos é uma delas. O processo de gerenciamento de projetos tem sido aprimorado cada vez mais, e é definido, pelo guia PMBOK® (2013) como a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. Já Vargas (2009) afirma que o gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a organização desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados. Frame (1995) apud Anselmo (2002) afirma que a gestão de projetos também está baseada em muitos dos princípios da administração geral, por isso, também envolve negociação, solução de problemas, políticas, comunicação, liderança e estudo de estrutura organizacional.

Já segundo a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP | MGP-SISP (2011) o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com o propósito de atender aos seus requisitos.

A Gestão de Projetos na administração pública serve como um agente catalisador de boas práticas de gestão ao promover uma consciência nos gastos e destinos dos investimentos estatais, gerando uma melhora na qualidade dos serviços, assim como instigando a inovação governamental. Em verdade, o próprio Governo Federal prevê, no artigo 165, regulamentado pelo Decreto 2.829, de 29/10/1998 (Brasil, 1988), um instrumento no qual se estabelecem as diretrizes, objetivos e metas da administração pública, chamado Plano Plurianual, em que, de quatro em quatro anos, analisa e revisa a prática e eficiência de tais metas e objetivos.

Contudo, a área de gestão de projetos no setor público ainda carece de “análise, ferramentas e técnicas” (Pisa & Oliveira, p.3, 2013) no Brasil, talvez por conta de grandes discrepâncias no processo de execução entre as esferas de poder privado e público, uma vez que a área governamental é formada por diversos órgãos e possui diferentes atores que influenciam na prática e gerenciamento de projetos. Ainda de acordo com Beatriz Pisa e Antonio Gonçalves (p.8, 2013):

“Entre as principais diferenças enumeram-se, entre outras: (i) o aspecto social dos projetos governamentais; (ii) a obrigatoriedade da previsão dos recursos para execução do projeto em lei, mais especificamente na Lei Orçamentária Anual (LOA); (iii) a obediência à Lei 8.666/93 que regula a contratação através de diversas modalidades, contemplando, de modo geral, o menor preço; (iv) o excesso de normatizações que provocam demoras na execução dos projetos; (v) a existências de diferentes órgãos de controle nas diversas esferas de governo; (vi) a exigência de prestação de contas à sociedade em virtude dos princípios da transparência e *accountability* na governança pública.”

Quanto a sua evolução, o Gerenciamento de Projetos acabou surgindo como uma disciplina nos Estados Unidos, através de seu percussor, Henry Gantt. Em meados de 50 que teve início a era moderna de gerenciamento de projetos. Antes disso, os projetos eram controlados basicamente utilizando os gráficos de Gantt, algumas ferramentas e técnicas informais. Nesse tempo, dois modelos do projeto matemático foram desenvolvidos o Program Evaluation and Review Technique ou o PERT e o Critical Path Method ou COM (Rovai,



2005). Essas duas técnicas matemáticas acabaram rapidamente se espalhando em muitas empresas, passando a ser amplamente utilizadas. Em 1969, o Project Management Institute (PMI) iniciou o desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento para servir aos interesses das mais diversas organizações, da indústria de software à de construção. Em 1981, os diretores do PMI autorizaram o desenvolvimento de um guia de projetos, o Project Management Body of Knowledge (PMBOK), contendo os padrões e as linhas mestras das práticas que passaram a ser amplamente disseminadas e utilizadas pelo mundo. Desde então, com os avanços da tecnologia e desenvolvimento de novos métodos e ferramentas de gestão, bem como softwares, o gerenciamento de projetos se fortaleceu e está cada vez mais presente nas organizações atuais, sejam elas públicas ou privadas, que utilizam projetos para implementar suas estratégias. Kezner (2002) apud Rovai (2005) relaciona como impulsionadores da Gestão de Projetos nas organizações os seguintes fatores:

2.5 Escritório de Projetos

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma estrutura, função ou unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio (MGP-SISP, 2011).

Ainda segundo a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP | MGP-SISP (2011):

“As responsabilidades de um EGP podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável por gerenciar os projetos. A forma, função e estrutura específicas de um EGP dependem das necessidades da organização a qual ele suporta. Enquanto os líderes de projetos enxergam apenas os projetos sobre sua responsabilidade, o EGP engloba todos os projetos sob sua governança com uma perspectiva mais estratégica. O EGP apoia a alta administração, implementando de maneira mais efetiva os processos de gerenciamento de projetos.”

Com o objetivo de proporcionar um gerenciamento mais efetivo dentro das instituições e organizações, o guia PMBOK (2013) acrescenta às suas boas práticas, mesmo não sendo uma condição obrigatória para a realização de projetos, a necessidade da existência de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO – Project Management Office). Ainda segundo o guia, o PMO possui como principal função dar suporte direto aos gerentes responsáveis, principalmente, no que se diz respeito à supervisão e padronização de metodologias e aderência às chamadas melhores práticas, orientação, capacitação e supervisão e monitoramento da conformidade com as políticas de gerenciamento adotadas pela organização, dentre outros. Pode-se definir o escritório de projetos como a unidade organizacional formalmente estabelecida que tem a responsabilidades de: definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas; oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação; garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional; confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviá-los para os patrocinadores (Anselmo, 2002).

Para Heldman (2006) o escritório de projetos ainda se encarrega da manutenção e arquivamento da documentação dos projetos, sugere ações corretivas, bem como contrapõe o andamento dos mesmos com as suas metas e comunica os resultados aos *stakeholders*.

A figura 1 a seguir ilustra as definições supracitadas:



Figura 5 – Escritório de Gerenciamento de Projetos.

Fonte: <http://www.aypbrasilpdi.webnode.com.br>

3 Metodologia

A pesquisa foi sustentada por meio de uma pesquisa de caráter bibliográfica, seguindo os atributos afirmados por Gil (1991), sendo elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de artigos de periódicos, material disponibilizado na Internet e livros, com cunho descritivo-exploratório.

4 Resultados

4.1 Processos de Implantação

Grande parcela da motivação de se implantar um Escritório de Projetos em uma organização reside e se origina no insucesso dos seus projetos ou objetivos organizacionais (Crawford, 2002). Abe & Carvalho (2005) afirma que o primeiro passo para se implantar um Escritório de Projetos é a decisão de tê-lo ou não em sua organização. Esta decisão vai de encontro com a busca de soluções para os problemas enfrentados pelas organizações em seus projetos, normalmente deficitários. Se porventura os projetos estejam sendo completados com sucesso sem o escritório, dificilmente haverá uma forte motivação para a criação de um. Porém, se a organização vem sofrendo penalizações por conta de suas entregas dos projetos, a empresa estará muito mais motivada a investir recursos em um escritório (Reis, 2011). Abe & Carvalho (2005) ainda afirma que a escolha do tipo de Escritório de Projetos que esteja mais alinhado com a organização é de suma importância. Quelhas & Bacai (2004) afirmam que a implantação de um Escritório de Projetos deve ser realizada de forma progressiva, mas também ser considerada e conduzida como um projeto. As atribuições de escritório podem ser atualizadas na medida em que se verifique que a maturidade da empresa em projetos esteja crescendo. Todas as decisões sobre o modelo, porte e atribuições do escritório de projetos devem levar em consideração os fatores críticos de sucesso.



Para Bridges & Crawford (2000) estes são fatores críticos de sucesso para a implantação do Escritório de Projetos: Simplicidade do processo; Foco no valor; Planejamento; Patrocínio; Comunicação.

Reis (2011) afirma que deve haver simplicidade do processo de implantação, devendo ela ser realista e se começar pelo básico. Neste momento o ideal é que não haja preocupação com tarefas de alta complexidade nem com a otimização de cada aspecto do gerenciamento de projetos, e sim focar na compreensão das questões mais básicas e dos objetivos do projeto. Na medida em que são priorizadas e identificadas as atividades de maior importância para a organização, o foco no valor irá de encontro com a simplicidade do processo. Para isso, os *stakeholders* devem ser consultados em todos os níveis da organização. Vale lembrar que o planejamento é de extrema importância para facilitar a comunicação e controle da implantação e contribuir na criação das expectativas. É crucial que se certifique que se tenha tempo suficiente para realização de teste e treinamento dos envolvidos nos novos processos e ferramentas, sendo o patrocínio é fundamental. Segundo os mesmos autores, os fatores que acabam levando a implantação do Escritório de Projetos ao fracasso, são: Fazer tudo de uma só vez; Procrastinar; Esquecer os stakeholders; Demandar antes de prover; Trabalhar no vácuo.

Quatro fases para se implantar um Escritório de Projetos são sugeridas por Valeriano (2001) apud Anselmo (2002), sendo elas: projeto, implantação, implementação e melhoria contínua. Segundo o autor, a duração média estimada é de dois meses para o projeto, de seis meses a um ano para a implantação e mais um ou dois anos para a implantação total. O mesmo autor afirma que a implantação do Escritório deve ser vista como um projeto específico, com um gerente de projetos que poderá, ou não, vir a ser o futuro responsável pela direção do Escritório. A próxima fase é a de melhoria contínua, onde os trabalhos são focados para a melhoria de processos, atualização de sistemas/software, meios de comunicação e reciclagem de equipes. Abe & Carvalho (2005) afirma que a implantação de um Escritório de Projetos exige investimento para dar suporte e rodar.

4.2 Importância da Gerência de Projetos

Mantendo em vista a eficiência dos projetos executados pela gestão pública, seja este de caráter social ou não, estes devem ser coordenados de maneira centralizada e efetiva. Para tanto, a implementação adequada de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, pode dar o suporte adequado para tal questão, aperfeiçoando a metodologia já utilizada, gerando padrões para dezenas de execuções, facilitando o gerenciamento por parte dos cargos públicos responsáveis (Pestana & Valente, 2010).

Os projetos públicos podem ter por resultados finais aspectos efetivos, desde que exista no âmbito de execução do mesmo, a participação e envolvimento de todos, onde a determinação da função de cada um no projeto é fator primordial para a direção correta dos eventos. A tabela 1 evidencia a diferença entre os projetos públicos e privados (Valle et al, 2007 apud Almeida & Marques, 2013).



Tabela 1 – Comparativo entre o setor público e a iniciativa privada

ÁREA PRIVADA	ÁREA PÚBLICA
Faz o que a lei não proíbe	Faz o que a lei permite
Salários compatíveis ao mercado	Salários inadequados
Maior disponibilidade de pessoal qualificado	Dificuldade de obtenção de pessoal qualificado
Possível implantar política de incentivo	Difícil implantar política de incentivo
A estrutura poder formal é próxima do informal	Maior distorção entre o poder formal e o informal
Organização voltada para objetivos	Maior incidência de pessoas e segmentos da organização em desacordo com os objetivos
Alta administração sofre cobrança permanente quanto a objetivos e metas a serem atingidos	A cobrança da sociedade é de caráter mais subjetivo e geral
Continuidade administrativa mais permanente	Maior risco quanto à quebra da continuidade administrativa
Pouco frequente a paralisação de programas e projetos por falta de recursos	Frequentemente ocorrem paralisação de programas e projetos por falta de recursos
Decisão quanto aos objetivos centrados em poucos órgãos	Maior dispersão quanto à tomada de decisão
Familiaridade com as ferramentas de planejamento e controle	Pouca tradição no uso das ferramentas de planejamento e controle
Impulsionada pela competitividade Baixo grau de consciência quanto à realidade da competição	Pouca burocracia Presença marcante da burocracia
Voltada para a qualidade	Conceito de qualidade ainda incipiente

Fonte: Ricardo Vargas, 2016 (Adaptado)

Analisando a tabela apresentada, é possível observar a diferença na mensuração dos benefícios, sendo esta de maior dificuldade na área pública, embora os métodos de comparação são igualitários, quando comparados a custos e benefícios (Clemente, 1998).

Conforme cita Furtado et al (2011) a fluidez da informação da administração pública tornou um fator de diferencial, onde a informação chegue a todos os setores do órgão público, resolvendo os problemas de forma rápida e eficaz, tornando o planejado, realidade.

Entretanto, nem todos os métodos utilizados para a organização e procedimento são eficazes. A cultura da utilização de ferramentas inadequadas para a solução de problemas ou para gerenciar tarefas/atividades torna todo o processo dificultoso e ineficaz, assim sendo necessária a identificação da causa raiz dos problemas para “encaixar” o melhor método de resolução. Segundo Matias, Pereira (2009) “A gestão pública necessita da melhoria da identificação da necessidade da população”. Desta forma, a observação e levantamento eficaz da necessidade pública terão por função final gerar um plano de ação eficaz e sólido, garantindo que todas as pendências levantadas sejam atendidas (Silva Jr. & Favaro, 2014).

Para a determinação da viabilidade de cada programa, deverão ser realizados procedimentos para determinar os objetivos da gestão e o profissional da área de gerência de projetos responsável por orientar e acompanhar a execução de todos os passos do processo (Silva Jr. & Favaro, 2014). De acordo com o PMBOK (2013) o gerente de projetos é a pessoa responsável pela organização executiva, com o intuito de se alcançar os objetivos do projeto. Este deve possuir características de conhecimento, desempenho e efetividade pessoal, sendo a



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

pessoa responsável por orientar todos os membros participantes do projeto, porém, é importante ressaltar que o gestor deverá possuir conhecimento sobre a área em que irá executar sua função, para que toda a integração seja feita da melhor forma (Kerzner, 2006 apud Silva Jr.).

Segundo Vargas (2005) através da gestão de projetos da administração pública é possível prever situações que possam tornar desconfortos problemas a entidade. A tomada de decisão é outro fator que pode ser facilitado, onde ações preventivas e corretivas (Furtado et al, 2011)

Analisando os resultados da utilização da gerência de projetos na área pública, a administração de Minas Gerais obteve um grande avanço em sua direção devido à parametrização de todos os seus projetos. O projeto iniciou com a estruturação de uma carteira de projetos estruturadores, onde ocorre a priorização de projetos inovadores para a administração e para a população em geral (Barreto, 2009).

Já no estado do Espírito Santo, no ano de 2007, foi desenvolvido um projeto de gestão, ao qual tinha por base gerenciar os principais projetos no âmbito estadual, com a utilização do escritório de projetos. Atualmente o escritório ainda é utilizado e abrange inúmeras áreas, como a saúde, educação e transporte. O projeto alcançou seu objetivo geral, sendo a redução de custos e de prazos, aumentando a qualidade dos serviços prestados à população. (Silva Jr. & Favaro, 2014). Outro caso de sucesso do escritório de projetos foi a implementação no Banco Central do Brasil, ao qual foi instituído no ano de 1999. O projeto iniciou somente para a fiscalização, pois os integrantes do setor não haviam evidenciado a necessidade de priorização de tarefas. Na atualidade o projeto ainda é utilizado, abrangendo as áreas de tecnologia da informação, gerência executiva, estruturando de forma clara e eficiente os projetos do banco. (Dinsmore, 2007 apud Silva Jr.).

5 Conclusão

Com a emergência da informação e a necessidade de evolução da tomada de decisão, é de extrema importância que, além das organizações privadas, as públicas passem também, constantemente, a enxergarem a necessidade de evoluir internamente. Atrelando a estes fatores, a também utilização de um planejamento estratégico poderá resultar em inúmeros benefícios às instituições públicas, levantando as principais necessidades da instituição.

Admite-se que a adoção de uma gestão poderá contribuir para a solidificação do governo em que a mesma é aplicada, onde é possível observar o controle de obras, controle social e controle de futuras ações, tornando-se um incremento na avaliação do público em geral. Também é possível observar que a compreensão das metas e planos do governo podem se tornar mais legíveis pela sociedade, onde mais uma vez garantirá a qualidade no serviço prestado e, conseqüentemente, a qualidade de vida do cidadão. De acordo com Caulliraux e Yuki (2004) “Isto significa que a mensuração de desempenho deve estar inserida em um sistema de planejamento, que defina prioridades estratégicas claras e garanta que tudo o que é medido é considerado importante pelos gestores, pelo pessoal e pelos cidadãos”.

A gestão de projetos em si avalia cada parte de um projeto unicamente, para posterior análise geral, garantindo que todas as partes fluam dinamicamente, não havendo transtornos pelo decorrer da execução.

Para adquirir os benefícios que são observados em outros setores, é necessário que exista uma imposição, com esforço considerado, para que os métodos e ferramentas corretos



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

sejam utilizados pela área pública, adaptando todas aquelas que são necessárias para suprir suas próprias necessidades e peculiaridades. Para que tal fator ocorra, é necessário que primeiro o fortalecimento da equipe seja feito, assim, permitindo a definição de funções e metas em cada posto.

Por fim, tem-se que as práticas a partir da gestão de projetos representem a alternativa de solução mais segura para o desenvolvimento social e econômico, tendo como um de seus resultados, o aumento da qualidade de vida da sociedade. Analisando o setor público, é necessário que a cultura do desenvolvimento do escritório de projetos seja presente e concreta, para que seja possível eliminar atrasos causados pela insuficiência de padronização e de sua estruturação, sendo importante salientar também que para o que processo seja eficaz, a contratação e treinamento de mão de obra qualificada são um dos fatores críticos de sucesso, para que todo o restante do processo seja conduzido com capacidade e conhecimento, chegando ao êxito.

6 Referências Bibliográficas

Abe, C. K., Carvalho, M. M. de. Fatores críticos para a implantação de Escritório de Projetos: um estudo de caso. 2005. XII SIMPEP, Bauru, São Paulo, Brasil.

Abrucio, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de Reformas. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.

Abrucio, F. L.; Gaetani, F. Avanços e Perspectivas da Gestão Pública nos Estados: Agenda, Aprendizado E Coalizão. 2000.

Almeida, Milene Felix de; Marques, Pollyana Candida Costa de Melo Gouveia. Gestão de projetos em organização pública municipal: caracterização das etapas e aspectos restritivos. in: encontro nacional de engenharia de produção, 23., 2013, Salvador. A Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos. Salvador: Abepro, 2013. p. 1 – 15

Antunes, M. C., Gonçalves, A. O. Nível de Maturidade do Alinhamento Estratégico entre os Programas e/ou Ações do Plano Plurianual do Governo Federal Brasileiro e os Órgãos Responsáveis por sua Gestão. ENAPG, Vitória, 2010.

Anselmo, J.L. Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. 2002. Monografia — Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.

Barreto, Luiza Cardoso. Gerenciamento de riscos em projetos da administração pública: características, requisitos e possibilidades de melhoria para o estado de minas gerais. in: congresso consad de gestão pública, 2., 2009, Brasília. II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA – BRASÍLIA/DF. Brasília: Fsb Comunicação, 2009. p. 1 - 32. Disponível em: <http://



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/284/1/C2_TP_GERENCIAMENTO%20DE%20RISCOS%20EM%20PROJETOS.pdf >. Acesso em: 14 ago. 2017.

Brasil. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP. Brasília: MP, 2011.

Bridges, D. N., Crawford, J. K. How to Startup and Rollout a Project Office. In: Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, 2000.

Clemente, A. et al. Projetos empresariais e públicos. São Paulo: Atlas, 1998.

Crawford, J. K. The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance. New York: Marcel Dekker Inc, 2002.

Dinsmore, Paul Campbell (Org.). Projetos Brasileiros: casos reais de gerenciamento. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

Dunleavy, P. et al. New Public Management is dead – long live Digital Era Governance. Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access, n. 16, p. 467-494, 2005

Ferlie, E. et al. A nova administração pública em ação. Brasília: EdUnB, ENAP, 1999.

Frame, J. Davidson. Managing Projects in Organizations. São Francisco: Jossey-Bass inc., 1995

Furtado, Maria Alice Pinheiro; FORTUNATO, Graziela; TEIXEIRA, Ardelmo. A Percepção dos Gestores da Área Pública sob a Política de Gerenciamento de Projetos. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, Vitória, v. 6, n. 2, p.1-17, jan. 2011. Disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V6N2A6/V6N2A6>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

Gil, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

Heldman, K. Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI. 3ª ed. (Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Jesus, Igor Rosa Dias de; COSTA, Helder Gomes. A Nova Gestão Pública como indutora das atividades de Engenharia de Produção nos órgãos públicos. Production, v. 24, n. 4, p. 887-897, oct./dec. 2014. Disponível em:



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

<<http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/113245/1/Artigo-Igor-Producao.pdf>>.
Acesso em: 19 de abril de 2017.

Kerzner, Harold. Gestão de projetos: As melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Kerzner, H. Gestão de projetos: as melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Macroplan. A nova gestão pública: fundamentos e perspectivas. São Paulo: 2005.

Marini, C.; Martins, H. Melhorando a Gestão Pública. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Programa de Apoio à Modernização da Gestão e dos Planejamento dos Estados e do Distrito Federal. – PNAGE, 2002.

Matias Pereira, José. Manual de Gestão Pública Contemporânea. São Paulo: Atlas, 2007.

Matias-Pereira, José. Manual de Gestão Pública contemporânea. São Paulo, 2009. Editora Atlas.

Menezes, Luís César de Moura. Gestão de projetos. São Paulo: Atlas, 2001.

Pacheco, S. O. Planejamento estratégico na gestão pública: o caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro. 2008. Monografia (Conclusão de curso)-Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2008.

Pestana, Carlos Victor Salvarez; VALENTE, Gabriela Voss Parajara. Gerenciamento de projetos na administração pública: da implantação do escritório de projetos à gestão de portfólio na secretaria de estado de gestão e recursos humanos do espírito santo. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 3., 2010, Brasília. III CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA – BRASÍLIA/DF. Brasília: Fsb Comunicação, 2010. p. 1 - 21. Disponível em: <http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_21/gerenciamento_de_projetos_na_administracao_publica_da_implantacao_do_escritorio_de_projetos_a_gestao_de_portfolio_na_secretaria_de_estado_de_gestao_e_recursos_humanos_do_espirito_santo.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2017.

PMBOK, Guia. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 5 ed. Project Management Institute, Inc. EUA. (2013).

PISA, Beatriz; OLIVEIRA, Antonio. Gestão de Projetos na Administração Pública: Um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento, Curitiba, 2013. Disponível em: . Acesso em: 11 de maio de 2017.

POLLITT, C. The new managerialism and the public services: the angloamerican experience. Oxford: Basil Blackwell, 1990.

Quelhas, O., Barcaui, A. B. Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em organizações atuantes no Brasil. Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção. n.2, p.38 – 53, Jul. 2004.



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

Reis, Caio Almedia Arêas. A importância do escritório de projetos no gerenciamento de projetos: um estudo de caso na MRS Logística S. 2011. 61 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção). Universidade de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

Rovai, R. L. Modelo estruturado para gestão de riscos em projetos: Estudo de múltiplos casos. 2005. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

Silva Júnior, O. F. P.; Favaro, C.S. A importância do escritório de projetos na gestão pública, 2014. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/04/suellen_cristina_favaro.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2017.

Oliveira, T.; Dasko, V.; Rezende, D. Proposta de um sistema de informação gerencial na gestão urbana. São Paulo. 2005. Anais.: II Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação - CONTECSI. TECSI/FEA/USP.

Valeriano, Dalton L. Gerenciamento estratégico e administração por projetos. Makron Books. São Paulo, 2001. Edição 2008.

Valle, André Bittencourt et al. Fundamentos do gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

Vargas, Ricardo. Disponível em:<<https://ricardo-vargas.com/pt/>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

Vargas, Ricardo Viana. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

Vargas, R. Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos. 7ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

Zoghbi, Joseane de Fátima Geraldo; Martins, Juliana Emanuele Prado. Gestão do conhecimento e da informação em ambientes com elevado *turnover* na alta chefia: um estudo de caso em projetos de governo. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2009, Brasília (DF).