



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



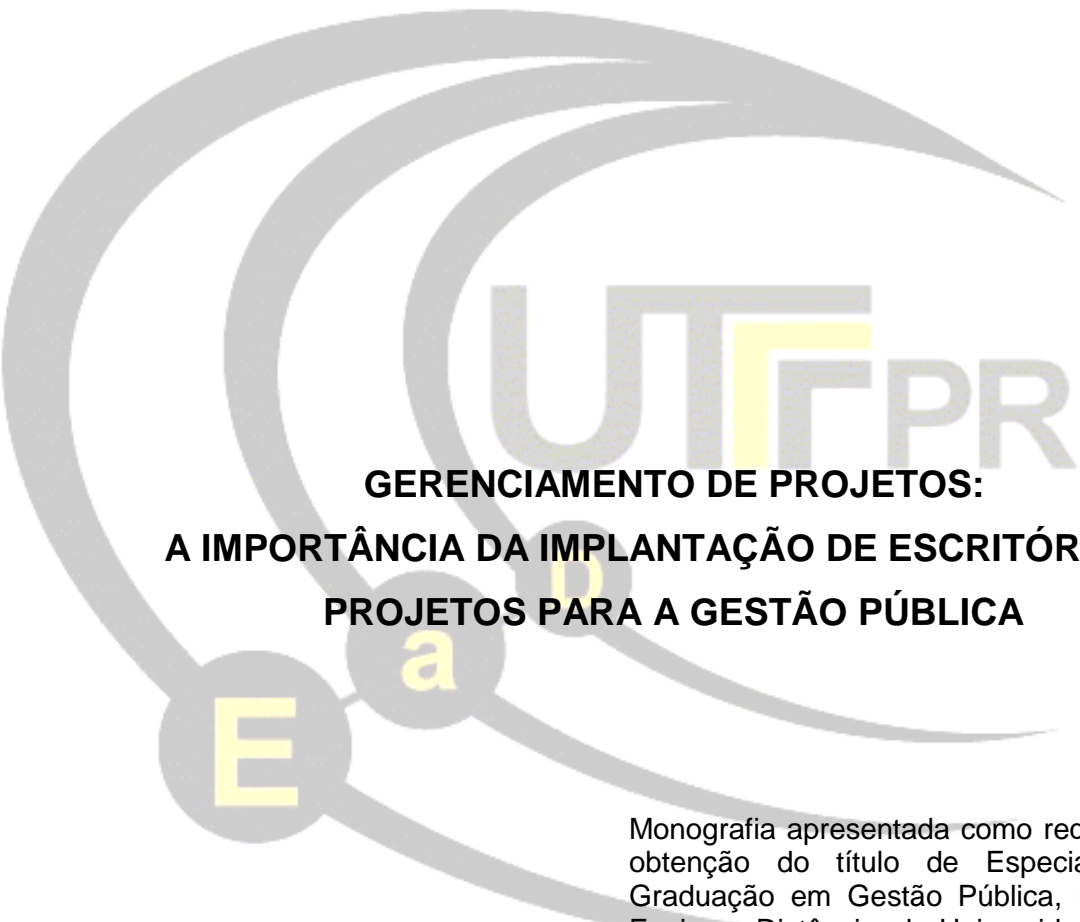
ANOENES BATISTA DA TRINDADE

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS:
A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE
PROJETOS PARA A GESTÃO PÚBLICA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**PATO BRANCO
2013**

ANOENES BATISTA DA TRINDADE



**GERENCIAMENTO DE PROJETOS:
A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE
PROJETOS PARA A GESTÃO PÚBLICA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador(a): Prof. Dr. Neimar Follmann

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

PATO BRANCO

2013



TERMO DE APROVAÇÃO

GERENCIAMENTO DE PROJETOS: A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS PARA A GESTÃO PÚBLICA

Por

Anoenes Batista da Trindade

Esta monografia foi apresentada às 14h45min do dia 22 de março de 2014 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Prof. Dr. Neimar Follmann
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco
(orientador)

Prof Dr. Osney Marcos Cardoso
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

(TD-GP) Ricardo Palaro
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Dedico este trabalho à minha família.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

Ao meu orientador professor Dr. Neimar Follmann, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública, professores da UTFPR, *Campus* Pato Branco.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grato a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Se todos fizéssemos o que somos capazes,
ficaríamos espantados com nós mesmos”.

(THOMAS EDISON)

RESUMO

TRINDADE, Anoenes Batista da. GERENCIAMENTO DE PROJETOS: A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS PARA A GESTÃO PÚBLICA. 2013. 72 fls. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

Este estudo apresenta uma abordagem da questão da importância da implantação de um escritório de projetos, com foco na administração de algumas organizações públicas, tais como uma universidade de Ensino Superior e Secretarias de Estado. Discute os conceitos de gestão de projetos, bem como suas aplicações e relações com a administração de uma forma geral. Apresenta conceitos de tipologias de escritórios e estruturas com enfoque em projetos. Trata das questões relacionadas às dificuldades da definição e implantação. Caracteriza a utilização de ferramentas e técnicas voltadas à obtenção de melhores resultados, evidenciando os processos envolvidos em cada etapa do desenvolvimento de um projeto de maneira a reduzir custos e maximizar ganhos. Complementado por uma pesquisa literária fundamentada em um estudo de caso acerca da implantação de escritório de projetos em uma Universidade de Ensino Superior da rede pública. Traz como resultado do estudo um panorama das implantações e aspectos funcionais inerentes à Gerência em Projetos na Administração Pública.

Palavras-chave: Execução, resultados, administração, técnicas, organização.

ABSTRACT

TRINDADE, Anoenes Batista da. Project Management. 2013. 72 sheets. Monografia (Especialização em Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

This study presents an approach to the importance of implementing a project office , focusing on the management of some public organizations , such as a University of Higher Education and State Departments . Discusses the concepts of project management as well as its applications and relations with the administration in general . Introduces concepts of types of offices and structures with a focus on projects . Deals with issues related to the difficulties of definition and implementation . It features the use of tools aimed at obtaining better results technical , evidencing the processes involved in each stage of development of a project in order to reduce costs and maximize gains . Complemented by a literature search based on a case study about the implementation of the project office in a University of Higher Education of the public . Brings as a result of the study an overview of deployments and functional aspects inherent in Project Management in Public Administration.

Keywords: Implementation, results, administration, technical, organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de vida do projeto	19
Figura 2 – Áreas de conhecimento	20
Figura 3 – Riscos de implementação de atividade.....	28
Figura 4 – Escritório de projetos simplificado	32
Figura 5 – Escritório de projetos estruturado	33
Figura 6 – O processo de medida do desempenho	41
Figura 7 – Representação da evolução da administração no Setor Público	44
Figura 8 – Organograma demonstrando as disposições hierárquicas da unidade.....	45
Figura 9 – Organograma demonstrando as disposições hierárquicas da unidade.....	46
Figura 10 – Sistema de Gestão Estratégica Estadual	48

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Cursos oferecidos na Universidade.....	53
Tabela 2 – Recursos Humanos	54

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.....	21
Quadro 2 – Influências organizacionais nos projeto	34
Quadro 3 – Representação dos resultados esperados para a Administração Estadual	47
Quadro 4 – Correlação entre as definições estratégicas da UFJF	66

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. PROBLEMA	15
1.2. OBJETIVOS	16
1.2.1. Geral	16
1.2.2. Específico.....	16
1.3. JUSTIFICATIVA	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1. PROJETOS.....	18
2.2. Projetos e planejamento estratégico.....	21
2.3. Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO).....	22
2.3.1. Conceito	22
2.3.2. Histórico	25
2.3.3. Tipos de Escritórios de Projetos	29
2.3.4. Hierarquia e Estrutura do Escritório de Gerenciamento de Projetos	31
2.3.5. Implantação	33
2.3.6. Razões para implantação ou não de um PMO	34
2.3.7. Fatores de sucesso na implantação do Escritório de Projetos	37
2.3.8. Aspectos positivos e negativos da implantação	39
2.4. DESEMPENHO ADMINISTRATIVO E ORGANIZACIONAL	40
2.5. Instituições Públicas	41
2.6. Escritório de Projetos em Organizações Públicas (PMO).....	44
2.6.1. O Gerenciamento de Projetos no Governo de Goiás – Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento	45
2.6.2. A experiência da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo – SEGER	49
2.6.3. O caso da Controladoria Geral do Estado de Sergipe – CGE	51
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	52
3.1. METODOLOGIA.....	52
3.1.1. Tipos de pesquisas quanto aos fins:	52
3.1.2. Tipos de pesquisa quanto aos meios:.....	52
3.2. LOCAL DA PESQUISA OU LOCAL DO ESTUDO	53
3.2.1. Contextualização da instituição	53
3.2.2. Situação anterior	55
3.3. COLETA DOS DADOS	57
3.4. ANÁLISE DOS DADOS	58
Grupo 1- Decisão.....	58
Grupo 2- Pré-estruturação	59
Grupo 3- Estruturação.....	59
Grupo 4- Execução e avaliação	59
Grupo 5- Melhoria Contínua.....	60
3.5. INSTITUIÇÕES PÚBLICAS ANALISADAS	60
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	64
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	69

1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos envolve uma série de técnicas e ferramentas, aplicadas para expor, organizar, monitorar e controlar o fluxo das atividades inerentes ao projeto. Dentro desse cenário existem os gerentes de projetos, responsáveis pela administração dos processos abrangentes e pelo aproveitamento das técnicas e ferramentas imprescindíveis no cumprimento das atividades do projeto (HELDMAN, 2009).

Desde os primórdios da civilização, a humanidade vem desenvolvendo projetos. A edificação das grandes maravilhas do mundo, como as Pirâmides, a Grande Muralha da China e diversos monumentos históricos que possuem relevância na sociedade moderna, podem ser consideradas como tal. Ponderando as devidas proporções em relação à época em que foram realizadas, essas arquiteturas podem ser comparadas a grandes projetos atuais como o Projeto Apollo, que permitiu ao homem “pisar” na Lua, ou até mesmo o Projeto Manhattan, que concebeu a primeira bomba atômica.

Entretanto, os projetos não se limitam a empreendimentos grandiosos. Todas as pessoas de uma forma ou outra realizam algum projeto no dia a dia, seja a edificação de uma casa, a realização de viagens e, até mesmo, a própria convivência em sociedade pode representar exemplos práticos de projetos.

Dentro desse contexto, em uma sociedade, por influências de organizações diversas, surge a curiosidade de como essas instituições tratam os projetos no desempenho de suas atividades. Haja visto que atualmente, o gerenciamento de projetos é utilizado por organizações dos mais distintos ramos de atividade, inclusive na área pública, e tem sido de vital importância para transformar o planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos, reduzir as surpresas, proporcionando maior eficiência à gestão de projetos. Portanto, para atender a exigência crescente dos cidadãos por serviços públicos de qualidade reforçam a importância desta prática em todas as esferas do poder público.

Diante o cenário da atual sociedade, como uma organização pode melhor se capacitar e obter as melhorias desejadas na área de gestão organizacional dos projetos são perguntas que representam dilemas que estão inseridos no dia a dia

dos gestores de um modo geral. Pode-se dizer que para solucionar esses dilemas, a organização precisa saber quais práticas específicas (conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas) para a gestão organizacional dos projetos são comprovadamente úteis para a organização, ainda nesse segmento, é necessário avaliar o seu estado atual na gestão organizacional de projetos de acordo com estas práticas desejadas. E se de fato a organização deseja seguir o caminho para a melhoria, ela deve empreender os esforços necessários para aumentar as capacidades específicas que forem identificadas como requisitos dessa melhoria (PontoGP, 2013).

Porque, sabe-se que projetos são importantes e críticos na organização que possui demandas inerentes dessa área, no entanto nem sempre os gestores têm respostas para algumas perguntas sobre os projetos da organização que vão surgindo ao longo do tempo, como por exemplo: quantos projetos estão sendo executados, qual o custo dos projetos ou ainda qual o tempo dos projetos?

Dada a importância que os projetos representam no atendimento das necessidades e soluções aos clientes, os benefícios de melhorias que podem ser obtidas na gestão de projetos podem ser classificados em:

Financeiros – através da redução de custos com projetos em atraso.

Processos Internos – com o aumento da produtividade no desenvolvimento dos projetos; melhoria na alocação de recursos críticos aos projetos; e redução do retrabalho.

Inovação e Melhoria Contínua – obtendo-se a unificação da gestão de projetos com os processos de comercialização, desenvolvimento e operação.

Clientes – atendendo aos requisitos definidos para o projeto; e com o alinhamento dos projetos com as estratégias da organização.

Pessoas – com a busca da maturidade no processo de gestão como garantia de que as pessoas possam desenvolver suas capacidades e terem uma melhor satisfação no trabalho realizado.

A gestão de projetos é, portanto, uma nova concepção de gerenciamento empresarial de forma a assegurar a permanência da organização num mercado de alta competitividade. Consiste basicamente em planejar, programar e controlar uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com resultados satisfatórios (Kerzner, 2002).

E uma vez estabelecida a gestão de projetos, torna-se importante que seja criada uma unidade de apoio gerencial capaz de proporcionar capacitações, controle e estruturação interna. Pois, segundo Kerzner (2006), a implantação da gestão de projetos passa pela necessidade de haver um reconhecimento institucional do uso das práticas e técnicas de gerenciamento de projetos. Esse reconhecimento remete à adoção estratégias e estruturas que orientem os gerentes de projeto no desenvolvimento de suas atividades. Mais do que apenas orientar, também podem ser centros formadores de competência em gerência de projetos, fornecendo suporte administrativo, consultoria, gerenciando recursos, desenvolvendo métodos e padrões de gerenciamento de projetos, construindo ou selecionando ferramentas, promovendo treinamentos.

Estes centros de apoio ao gerenciamento de projetos são denominados como Project Management Office (PMO), ou seja, Escritório de Gerenciamento de Projetos. O PMO é, por excelência, um centralizador formal de controle entre a administração e o gerente de projetos. A atual popularidade do PMO está associada ao fato das organizações adotarem crescentemente as técnicas de gerenciamento de projetos e, ao mesmo tempo, necessitarem de um sistema formal para garantir a nova forma de condução destes projetos na organização (PontoGP, 2013).

Segundo Kerzner (2006, p. 15), “a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”.

De acordo com Heldman (2009), o escritório de gerenciamento de projetos pode existir em qualquer tipo de estrutura organizacional, se encarregando da manutenção e arquivamento de toda a documentação inerente aos projetos gerenciados, para uma futura referência.

Apesar disso, a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos causa impactos não apenas positivos como também negativos. Desse modo, a organização deve realizar uma análise crítica cuidadosa desses impactos, por meio

de conhecimentos de outras organizações, com o objetivo de orientar a decisão institucional de implantar ou não o Escritório. E isso pode ser feito a partir da definição de um panorama sobre os todos os investimentos da organização, sejam eles financeiros ou não, bem como os resultados obtidos pela atual estrutura e por outras organizações do mesmo segmento.

1.1.PROBLEMA

No setor público é comum ter diversos projetos voltados para implantação de programas de serviço à população, melhorias internas e externas dentre outras necessidades. No entanto, diferente das empresas, as organizações públicas não possuem o lucro como objetivo principal, em consequência disso tendem a não priorizar o desempenho e os resultados de forma plena, e segundo Santos (2012), esse fator representa um agravante, é que por não visarem lucro e estarem submergidas na burocracia administrativa da gestão pública tendem a serem as últimas a institucionalizarem as novas práticas.

Dentro desse contexto é comum haver uma descentralização das atividades inerentes à execução e o gerenciamento desses programas e projetos, e dessa forma todo o processo de evolução é de pouco conhecimento dos gestores públicos o que os impedem de atingirem resultados satisfatórios, metas e acaba por causar grandes desperdícios de recursos públicos.

1.2.OBJETIVOS

1.2.1. Geral

Demonstrar como a implantação de um Escritório de Projetos pode influenciar a Gestão Pública.

1.2.2. Específico

- Descrever metodologias e técnicas de gestão de projetos utilizadas em organizações públicas.
- Levantar informações inerentes às estruturas organizacionais diante a adoção de práticas de gestão de projetos.
- Apresentar resultados satisfatórios obtidos pela Gestão Pública com o gerenciamento de projetos através do Escritório de Projetos.

1.3.JUSTIFICATIVA

Segundo Santos (2012), como as organizações estão cada vez mais envolvidas com projetos, a maneira pela qual esses esforços são gerenciados define se prosperarão ou não, surgindo a necessidade das instituições administrarem de uma forma direta esses projetos. Desse modo, torna-se importante a implantação de um setor ou a nomeação de alguém que atue como o gestor do projeto.

Visando um gerenciamento efetivo dos projetos, programas e portfólios, se faz necessário uma coordenação destes de modo centralizado. Diante disso, um recurso amplamente adotado tem sido a implantação de uma unidade organizacional definida como Escritório de Gerenciamento de Projetos (Project Management Office - PMO), através do qual é oferecido suporte ao gerenciamento dos projetos, disseminação e aperfeiçoamento da metodologia de gerenciamento, suas

ferramentas e documentos padrões, além de possibilitar a sustentação de memória técnica das ações estruturadas em projetos, dentre outras funções. “Um escritório de projetos (Project Management Office, PMO) é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio” (PMBOK, 2008, p. 16).

Dentro da organização pública, as responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer a função de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto.

Os projetos apoiados ou administrados pelo PMO podem ser gerenciados conjuntamente, estabelecendo uma relação de histórico no decorrer do tempo. Portanto, o modo, função e composição específicas de um PMO está sujeito às necessidades da organização à qual ele dá o devido suporte.

Sendo assim, uma vez que o Escritório de Projetos (PMO) receba autoridade para atuar como parte interessada integral durante o início de cada projeto, suas ações podem ir desde fazer recomendações até o encerramento dos projetos, e ainda, no transcorrer do processo pode adotar outras medidas conforme a necessidade para manter os objetivos de interesses consistentes. E tudo isso contribui para que haja um maior controle sobre o andamento das atividades inerentes a cada projeto, garantindo o compartilhamento de informações relevantes a obter um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis atendendo ao objetivo proposto de cada projeto dentro do prazo e orçamento estipulados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. PROJETOS

Um projeto, segundo o PMBOK (2008), consiste em um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Portanto, a sua natureza temporária indica um começo e um encerramento determinados. O projeto é considerado terminado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser alcançados e o projeto for encerrado, ou ainda, quando o mesmo não for mais necessário. É importante ressaltar que o fato de um projeto ser temporário não significa necessariamente que ele seja de curta duração. Além disso, geralmente o termo temporário não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; grande parte dos projetos é criada para obter um resultado de longa duração. “Por exemplo, um projeto para a construção de um monumento nacional criará um resultado que deve durar séculos” (PMBOK, 2008, p. 11).

Para auxiliar os profissionais de gerenciamento de projetos, foi criado um Instituto denominado PMI (Project Management Institute - PMI), ou seja, Instituto de Gerenciamento de Projetos, representando uma das maiores associações para profissionais desse segmento. Esta organização reúne profissionais de gerenciamento de projetos de vários países que buscam desenvolver, aprimorar e divulgar conhecimentos em gerenciamento amplamente reconhecido como boa prática. E através dessa iniciativa, é publicado um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos, o Guia PMBOK, o qual tem seu conteúdo periodicamente revisado (PMI, 2013)

De acordo com a SEGPLAN (2012), um projeto pode ser subdividido em etapas distintas de desenvolvimento. O entendimento dessas etapas proporciona a equipe do projeto um melhor controle de recursos consumidos para alcançar as metas estabelecidas. Esse conjunto de etapas é conhecido como o ciclo de vida do projeto. Ele permite que sejam analisadas as semelhanças que podem ser encontradas em todos os projetos, independente de seu contexto, aplicabilidade ou

área de atuação. O ciclo de vida proporciona uma estrutura fundamental para o gerenciamento do projeto, independentemente do assunto específico envolvido.

O ciclo de vida de um projeto consiste nas fases do mesmo que geralmente são sequenciais e que às vezes se sobrepõem, cujo nome e número são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização (ões) envolvidas, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação. Um ciclo de vida pode ser documentado com uma metodologia. O ciclo de vida pode ser definido ou moldado de acordo com aspectos exclusivos da organização, indústria ou tecnologia empregada. Ao passo em que todos os projetos têm um início e um fim definidos, as entregas e atividades específicas conduzidas neste íterim poderão variar muito de acordo com o projeto. O ciclo de vida oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independentemente do trabalho específico envolvido (PMBOK, 2008, p. 21).

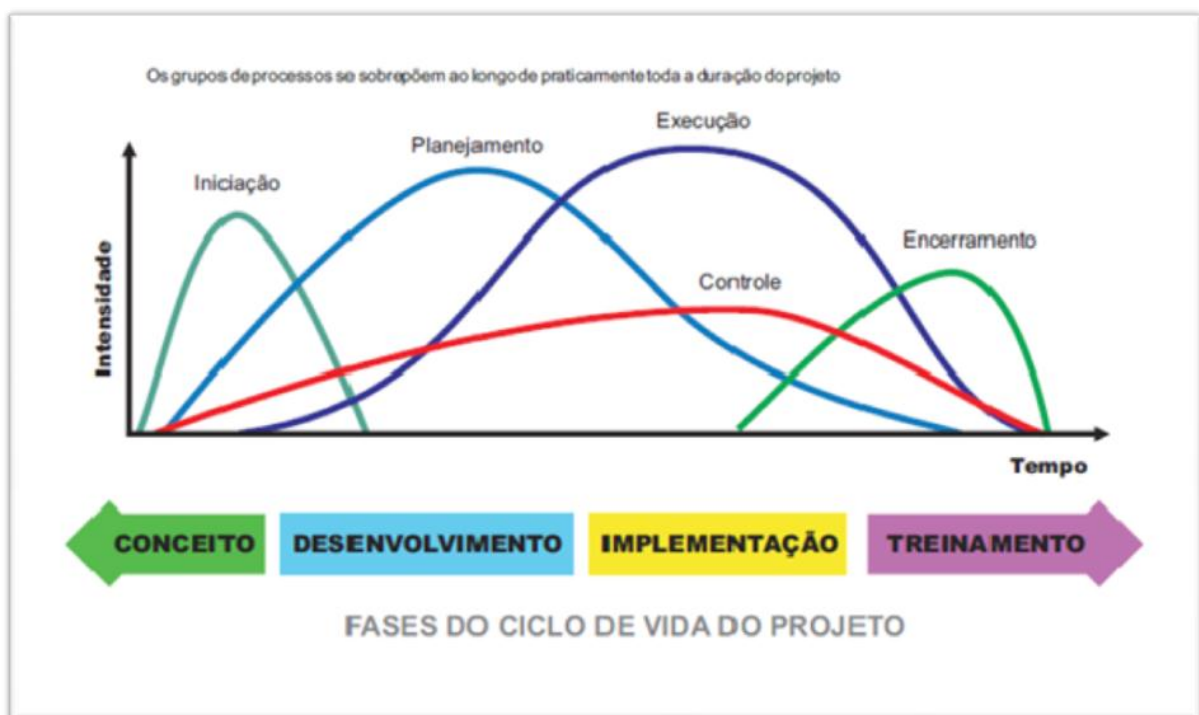


Figura 1 – Ciclo de vida do projeto
Fonte: SEGPLAN, 2012

Segundo a SEGPLAN (2012), um projeto é desenvolvido a partir de uma ideia, evoluindo para um planejamento, logo ocorre sua execução e conclusão. E cada uma dessas etapas é caracterizada pela entrega, ou finalização, de uma determinada tarefa. Com o decorrer do projeto, as etapas são cumpridas praticamente de modo simultâneo, em um ciclo dinâmico de ações. Ao longo do ciclo de vida várias considerações podem ser implementadas, de acordo com as características do projeto e tendências percebidas nas conclusões de cada etapa.

De acordo com o PMBOK (2008), o gerenciamento de projetos é norteado por nove áreas de conhecimento que oferecem detalhamentos sobre processos inerentes às boas práticas de gerenciamento de projetos. Essas áreas de conhecimento consistem em: Gerenciamento de integração do projeto; Gerenciamento do escopo do projeto; Gerenciamento de tempo do projeto; Gerenciamento de custos do projeto; Gerenciamento da qualidade do projeto; Gerenciamento de recursos humanos do projeto; Gerenciamento das comunicações do projeto; Gerenciamento de riscos do projeto e Gerenciamento de aquisições do projeto, conforme ilustrados na figura 02:

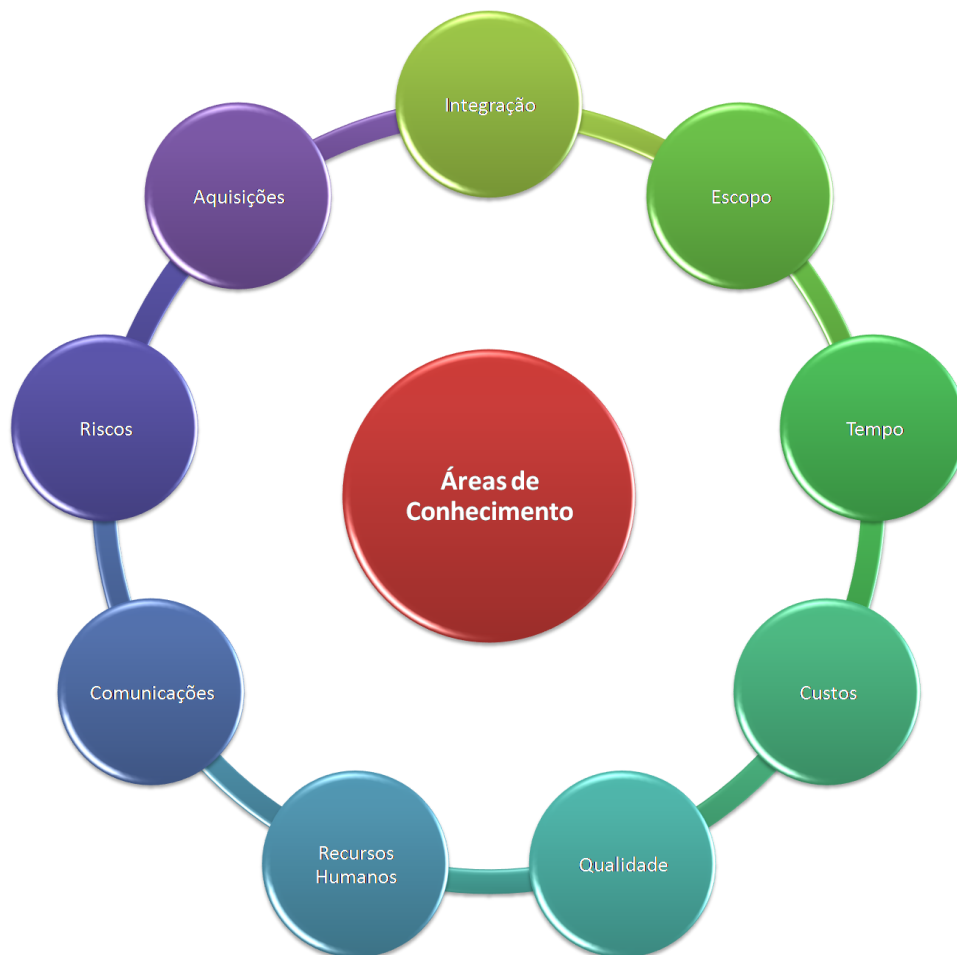


Figura 2 – Áreas de conhecimento
Fonte: Adaptado do PMBOK (2008, p. 65)

Com base nas informações obtidas através da SEGPLAN (2012), e no PMBOK (2008), segue abaixo quadro com breve descrição de cada uma dessas áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.

Área de Conhecimento	Descrição
Gerenciamento de Integração	Processos e atividades que integram os diversos elementos necessários ao gerenciamento de um projeto.
Gerenciamento do Escopo	Processos e atividades que garantam que o projeto inclua todo o trabalho necessário e seja concluído com sucesso.
Gerenciamento de Tempo	Processos e atividades necessários para que o projeto seja concluído no prazo correto.
Gerenciamento de Custos	Processos e atividades de planejamento, estimativa de custos, determinação do orçamento e controle de custos do projeto.
Gerenciamento da Qualidade	Processos e atividades referentes ao planejamento, monitoramento, controle e garantia da qualidade do projeto.
Gerenciamento dos Recursos Humanos	Processos e atividades relacionados com o planejamento, contratação, mobilização, desenvolvimento e gerenciamento da equipe do projeto.
Gerenciamento das Comunicações	Processos e atividades relacionados com a geração, coleta, distribuição, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e apropriada.
Gerenciamento dos Riscos	Processos e atividades relacionados com a identificação, análise e controle dos riscos do projeto.
Gerenciamento de Aquisições	Processos e atividades relacionados com compra ou aquisições de produtos, serviços ou resultados para o projeto.

Quadro 1 – Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos
Fontes: Adaptado do SEGPLAN, 2012; PMBOK, 2008

2.2. Projetos e planejamento estratégico

De acordo com o PMBOK (2008), os projetos são usados com frequência como meio de alcançar o plano estratégico de uma organização. Os projetos são normalmente permitidos como resultado de uma ou mais das seguintes importâncias estratégicas: Demanda de mercado, tal como uma medida para atender uma necessidade específica; Necessidade estratégica de negócios, de repente visando criar ou implementar algo novo que viabilize um aumento de receita; Solicitação de cliente; Avanço tecnológico e por fim Requisito legal, por exemplo, determinações de

novas diretrizes de um novo material a ser produzido que esteja sujeito à regulamentações de uso.

2.3. Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO)

Um escritório de gerenciamento de projetos (Project Management Office, PMO) representa um segmento organizacional ao qual são atribuídas várias responsabilidades inerentes ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. Os encargos de um PMO podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto. (PMI, 2008).

2.3.1. Conceito

Segundo Kerzner (2006), atualmente o escritório de projetos possui a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de ativamente sustentar o planejamento estratégico da corporação. Dentro deste cenário a alta administração enxerga o escritório de projetos e a gestão de projetos como algo essencial tanto para ela própria quanto para os demais níveis. A implantação de um PMO concebe uma nova transformação cultural para a organização, pois proporciona uma nova estrutura hierárquica, facilitando o gerenciamento de projetos.

Conforme demonstrado no guia de melhores práticas (PMI, 2008), a principal função de um PMO é dar suporte aos gerentes de projetos de diversas maneiras, embora isso inclua diversas práticas, no entanto não se limitam a:

- Gerenciamento de recursos compartilhados entre todos os projetos administrados pelo PMO;
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;

- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;
- Monitoramento da conformidade com as políticas, procedimentos e modelos padrões de gerenciamento de projetos por meio de auditorias do projeto;
- Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, formulários e outras documentações compartilhadas do projeto (ativos de processos organizacionais) e
- Coordenação das comunicações entre projetos.

Kerzner (2006), descreve em sua obra que na última década, os benefícios para os níveis executivos da administração com o emprego de um escritório de projetos tornaram-se notáveis. E dentre eles destaca alguns:

- Padronização de operações;
- Decisões baseadas na corporação como um todo, e não em redutos individuais;
- Melhor capacidade de planejamento (alocação de recursos);
- Acesso mais rápido a informações de maior qualidade;
- Eliminação ou redução de redutos individuais na empresa;
- Operações mais eficiente e eficazes;
- Menos necessidade de reestruturação;
- Menos reuniões que consomem um tempo precioso dos executivos;
- Priorização mais realista do trabalho;
- Desenvolvimento de futuros gerentes gerais.

Para Kerzner (2006), os melhoramentos citados anteriormente mantém uma relação de maneira direta ou indiretamente com a propriedade intelectual em gestão de projetos. Onde afirma que para sustentar a propriedade intelectual em gestão de projetos, o PMO deve amparar os meios para a captação de dados e a devida disseminação entre os *stakeholders*. Esses meios envolvem o sistema interno da própria organização, sites de projetos na web e bancos de dados sobre projetos já realizados.

Os PMOs e os gerentes de projetos buscam objetivos diferentes e, por isso, são guiados por requisitos distintos. Entretanto, todos esses esforços estão alinhados com as necessidades estratégicas da organização (PMI, 2008), e analisando melhor esse cenário temos algumas definições:

- O PMO promove as principais mudanças do escopo do programa que podem ser vistas como possíveis oportunidades para atingir da melhor maneira os objetivos de negócios, Enquanto que o gerente de projetos por sua vez, concentra-se nas metas e objetivos apontados no projeto;
- O PMO aperfeiçoa o uso dos recursos organizacionais divididos entre todos os projetos, enquanto que o gerente de projetos controla os recursos conferidos ao projeto para atender da melhor forma possível aos objetivos do projeto;
- O PMO administra as metodologias, padrões, o risco/oportunidade global e as interdependências entre os projetos no nível da organização, enquanto o gerente de projetos administra as restrições (escopo, prazo, qualidade e custo, entre outras) dos projetos individuais.

Um escritório de gerenciamento de projetos pode receber uma competência para atuar como parte interessada integral, fazer recomendações, encerrar projetos, ou ainda tomar outras medidas conforme a necessidade para manter os objetivos de negócios sólidos. Além disso, o PMO pode estar envolvido na seleção, no gerenciamento e na mobilização de recursos de projetos comuns ou dedicados (PMI 2008).

O PMO tem como principais funções o desenvolvimento do planejamento do projeto e a emissão de relatórios de evolução ao longo do projeto, com foco em um projeto singular, porém de grande porte e complexidade (CRAWFORD, 2002).

Seguindo o conceito mencionado no PMBOK (2008), um PMO atuante como secundário, ou seja, um simples “observador” desempenhando um papel voltado para a coleta de informações do ambiente, obtendo conhecimentos acerca dos projetos e consolidando os resultados desses processos para os níveis superiores, não possuindo qualquer autoridade sobre os projetos. Geralmente nesse modo, não

oferece serviços de suporte aos projetos, funcionando mais como um “apoio” a gerência sênior.

De acordo com o PMI (2008), quando o PMO possui atuação primária, como autoridade prioritária em projetos possui atribuições focadas em definir políticas, metodologias, documentações e busca gerenciar recursos, incluindo infraestrutura e treinamentos. Nesse modo, possui uma maior autonomia para priorizar, selecionar e autorizar projetos, bem como designar gerentes de projetos e equipes.

2.3.2. Histórico

À medida que as organizações começam a reconhecer o efeito favorável proporcionado pela gestão de projetos sobre os resultados, mais ênfase passa a ser dedicada a essa área com a adoção do conceito de departamento de projetos. Com o reconhecimento da importância de um escritório de projetos, surge o planejamento estratégico abrangendo também, a gestão de projetos (Kerzner, 2006).

Seguindo a ideia do autor, pode-se assim descrever as fases de evolução do escritório de projetos:

- **O Escritório de Projetos: 1950 – 1990**

Kerzner (2006), relata que durante quase 40 anos, o escritório de projetos atuou como um setor de projetos para um grupo de clientes e consistia numa equipe de gestão de projetos dedicada a projetos específicos. Dentro deste panorama, as indústrias instituíram três escritórios de projetos, designados para os clientes das Forças Armadas (Exército, Marinha e Força Aérea).

Segundo o autor, o objetivo inerente à abordagem do escritório de projetos se fundamentava em aproximar-se do cliente através de uma coordenação destinada a ele, tornando-se uma organização dentro de uma organização. Assim, cada membro possuía uma responsabilidade que poderia ser primária ou secundária, sendo estes últimos uma espécie de backup para outros membros do escritório, no caso de ausência de alguém definitivo ou temporário. Nesse contexto, Kerzner (2006), ressalta que as despesas não eram consideradas de extrema

importância no escritório de projetos, uma vez que o cliente quase sempre se responsabilizava pelos custos adicionais. Eram vistos como fatores expressivamente mais importantes os prazos e a tecnologia do que os custos.

As únicas pessoas que eram treinadas e especializadas em gestão de projetos e que verdadeiramente compreendiam os processos eram os membros do projeto.

- **O Escritório de Projetos: 1990 – 2000**

Segundo Kerzner (2006), com a década de 1990, no anseio de obter eficiência e eficácia em seus processos, a administração começou a considerar técnicas administrativas pouco convencionais, tal como a gestão de projetos. Expandindo assim entre setores diversos, mesmos fora do foco de projetos. Nesse cenário, melhoramentos que antes eram aplicados somente à indústria aeroespacial, de defesa ou construções pesadas, passam a ser reconhecidos como aplicáveis do mesmo modo a outros setores. Dadas circunstâncias com a propagação dos benefícios da gestão de projetos, o setor administrativo passou a compreender o impacto significativo e favorável exercido por essa prática sobre as bases corporativas. Isso levou a conclusão de dois fatores: A necessidade da integração compatível com os sistemas de gratificação da corporação para garantir o desenvolvimento da gestão de projetos; e visando a maximização do desempenho, era essencial o reconhecimento da gestão de projetos pela corporação como profissão. Pois, o reconhecimento da importância do conceito de escritório de projetos e a aceitação do Programa de Certificados do PMI como padrão por parte das organizações, só foi possível com a profissionalização da gestão de projetos.

De acordo com Kerzner (2006), todas as atividades críticas relacionadas com a gestão de projetos começaram a serem identificadas pelas organizações e foram designadas para a supervisão do escritório de projetos. E com adoção dessas medidas houve a inclusão de alguns assuntos como: Padronização de controle; Padronização de relatórios; Padronização de estimativas; Padronização de planejamento; Padronização de prazos; Esclarecimento das funções e responsabilidades da gestão de projetos; Preparação de descrições de funções para gerentes de projetos; Preparação de dados de arquivo sobre as lições aprendidas; Procedimento contínuo de benchmarking; Desenvolvimento de padrões de gestão

de projetos; Desenvolvimento de uma metodologia em gestão de projetos; Recomendação e implementação de mudanças na metodologia existente; Identificação de padrões de projetos; Identificação das melhores práticas; Elaboração de plano estratégico para gestão de projetos; Estabelecimento de um canal para solução de problemas em gestão de projetos; Coordenação e/ou condução de programas de treinamento em gestão de projetos; Transferência de conhecimentos através de instrutores; Desenvolvimento de um plano de capacidade/utilização de recursos corporativos; Avaliação de riscos e Planejamento para recuperação em caso de fracasso.

Cada um desses itens trazia consigo vantagens e desvantagens. A maioria das desvantagens era atribuída ao aumento dos níveis de resistência às novas responsabilidades conferidas ao escritório de projetos. Os níveis de resistência podem ser classificados como de baixo risco, risco moderado e alto risco, conforme apresentado a seguir: Baixo risco: nesse caso o nível praticamente não oferece impacto sobre a cultura corporativa, sendo aceito facilmente pela organização; Risco moderado: esse nível já apresenta certa resistência por parte da cultura corporativa, ocasionando uma possível mudança no equilíbrio de poder e autoridade. Podendo ser superado em curto prazo com um mínimo de esforço; e Alto risco: esse nível possui aspectos mais críticos, com clara mudança em algumas relações de poder e de autoridade, uma forte liderança pode ser necessária para superar a resistência.

Seguindo a ideia do autor, conclui-se que nem todos os escritórios de projetos possuem as mesmas responsabilidades. De semelhante modo, responsabilidades iguais implementadas em dois escritórios podem demonstrar diferentes níveis de riscos. As pessoas tendem a resistir à mudança, mesmo sabendo que tal ocorrência pode ser de interesse para a organização.

A figura abaixo demonstra os níveis típicos de riscos para a implementação das responsabilidades selecionadas para o escritório de projetos. A avaliação de riscos potenciais nesse procedimento é essencial. As atividades de baixo risco apresentadas na referida figura são operacionais, apoiando as ações da gestão de projetos em curto prazo, enquanto que as atividades de alto risco seguem alinhadas às responsabilidades de planejamento estratégico e provavelmente com o controle de informações suavizadas.

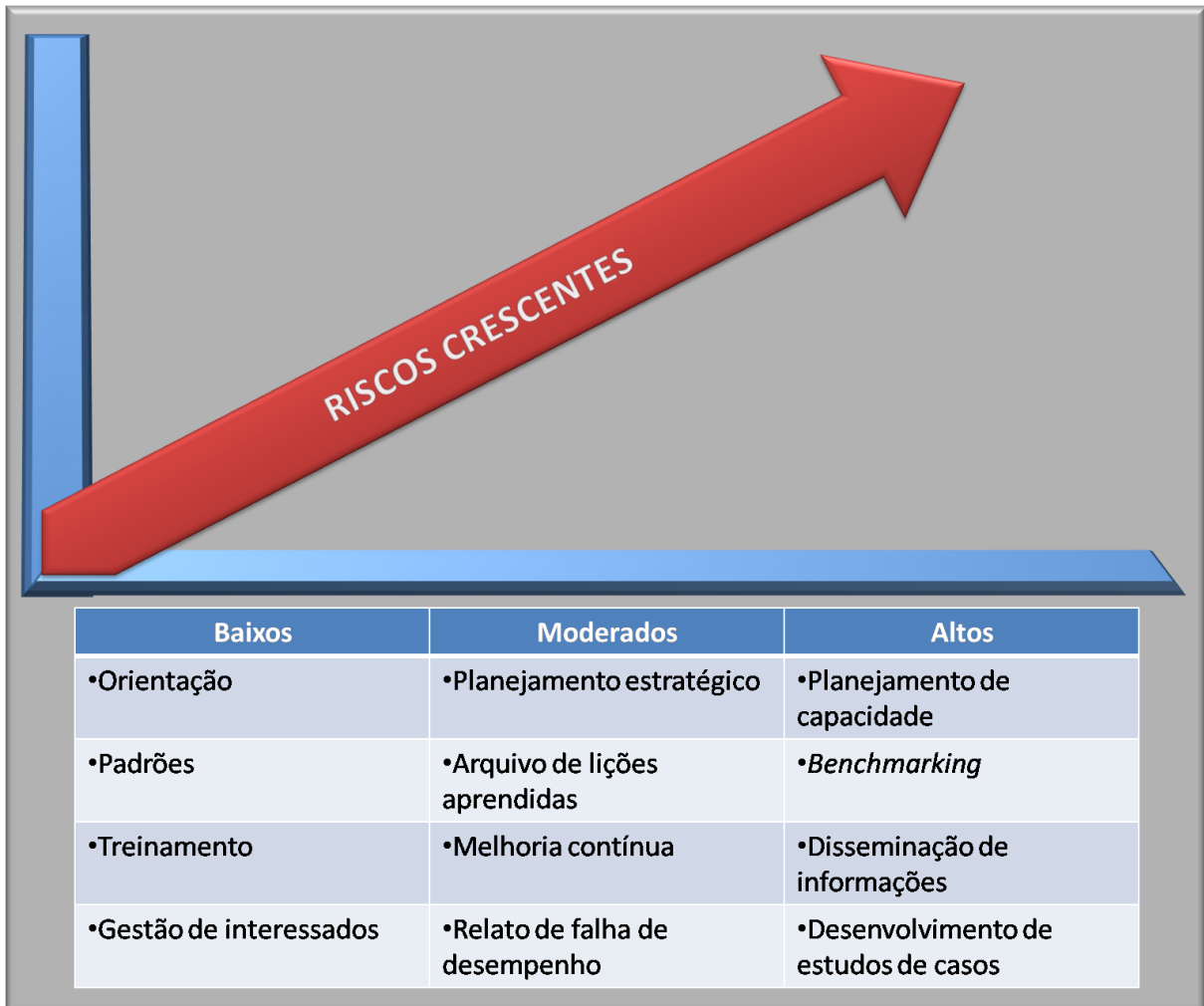


Figura 3 – Riscos de implementação de atividade
 Fonte: Adaptado de Kerzner, 2006 p. 268

- **O Escritório de Projetos: 2000 – Momento Atual**

Nessa etapa, Kerzner (2006) descreve que com a chegada do século XXI, o escritório de projetos tornou-se lugar comum na hierarquia corporativa. Ainda que a maioria das atividades atribuídas ao escritório de projetos não tenha sofrido alterações, no momento ele possui uma nova missão: Atualmente o escritório de projetos possui a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de ativamente sustentar o planejamento estratégico da corporação.

Segundo o autor, com a mudança de visão por parte das organizações e diversificação de atuação, o escritório de projetos agora, não se concentra mais em

um determinado cliente, ele foi transformado em um centro da corporação para controle da propriedade intelectual em gestão de projetos. Isso se tornou uma necessidade uma vez que as informações acerca da gestão de projetos aumentavam praticamente de forma exponencial em toda a organização.

Dentro desse contexto, a gestão de projetos possui agora o reconhecimento da alta administração, como sendo um bem valioso tanto administrativo quanto operacional.

2.3.3. Tipos de Escritórios de Projetos

Diversos autores, como Heldman (2003), Kerzner (2006) e Valeriano (2001), demonstram o conceito de escritório de projetos utilizando denominações distintas: escritório estratégico de projetos; escritório de apoio ao projeto; escritório de apoio ao programa; escritório de gerência de projeto; e escritório de apoio à gerência de projeto; e escritório do programa. Segundo os autores, os PMOs (Escritórios de Gerenciamento de Projetos) tiveram origem em meados dos anos 50/60 nos grandes projetos militares, aeroespaciais e de construção pesada (civil). Com o passar dos anos o escritório de gerenciamento de projetos ganhou novas áreas de atuação e atribuições diversas de modo a se adaptar as diferentes organizações.

Atualmente é possível encontrar escritórios de projetos “desenhados” para cada tipo de aplicação.

Conforme pode-se observar nas demonstrações dos autores mencionados acima, pode-se dizer que os escritórios de projetos presentes na sociedade de hoje possuem uma estrutura que difere da ideia inicial, mas ainda assim segue um padrão no que diz respeito a organizar, executar e gerenciar as atividades inerentes à organização de modo a atingir seus objetivos com maior eficiência e eficácia reduzindo assim a margem de falhas.

Para Crawford (2002), um escritório não precisa necessariamente ser sofisticado, pode ser simples, com umas poucas pessoas organizando e mantendo cronogramas, mas também pode apresentar estruturas mais complexas com várias pessoas desempenhando planejamento, manipulação de informação e monitoramento de projetos.

Ou seja, mediante isso ressalta-se que um escritório de projetos pode ser algo bem simples, desde que consiga atender as necessidades da organização.

Crawford (2002), em sua interpretação, classifica os escritórios de projetos de acordo com o nível de envolvimento do escritório com a corporação. Os tipos apresentados são três, os quais podem existir ao mesmo tempo na organização. Segue abaixo suas descrições:

- **Nível 1 - Escritório de Controle de Projetos**

Nesse nível, é realizada a gestão de projetos grandes e complexos de modo individual, focando no monitoramento e controle de orçamento, cronograma e outros fatores mais administrativos, sendo o escritório voltado integralmente ao projeto que o criou.

- **Nível 2 - Escritório de Projetos da Unidade de Negócios**

Designado a uma unidade de negócios exclusiva, tem a importante propriedade de realizar a gestão de recursos da unidade, podendo ser utilizado na gestão de projetos individuais, no entanto possui por objetivo geral integrar os vários projetos existentes no departamento, os quais competem por recursos entre si. Suas principais funções consistem em gerenciar e priorizar os recursos entre os projetos.

- **Nível 3 - Escritório Estratégico de Projetos**

Inserido no nível corporativo, esse nível se assemelha com o anterior, entretanto se estende a todas as unidades de negócio da organização. Por sua vez, esta estrutura proporciona a viabilidade de projetos e programas alinhados à estratégia da organização ao invés de apenas uma unidade de negócio em específico.

De acordo com Kerzner (2006), existem três tipos de escritórios de projeto habitualmente utilizados nas organizações, conforme descrito abaixo:

- **Escritório de Projetos Funcional**

Esse tipo de escritório tem uma maior utilização em uma área ou divisão funcional de uma organização, geralmente relativo a sistemas de informação. Tem por principal responsabilidade gerenciar um conjunto crucial de recursos.

- **Escritório de Projetos de Grupos de Clientes**

Focado mais na melhoria de gerenciamento e comunicação com clientes, esse tipo de escritório de projetos visa agrupar clientes ou projetos comuns de modo a obter um melhor gerenciamento e melhores relações. É possível existir vários escritórios de projetos de grupos de clientes concomitantemente na organização e eles podem ter uma funcionalidade temporária. Na prática, atua como uma organização dentro de uma organização.

- **Escritório de Projetos Corporativos**

Concentrado no atendimento de toda a corporação, esse tipo de escritório centraliza as questões estratégicas e corporativas, no entanto não assume participação em assuntos funcionais.

2.3.4. Hierarquia e Estrutura do Escritório de Gerenciamento de Projetos

Kerzner (2006), demonstra em sua obra que ainda existem muitas discordâncias entre as muitas organizações quanto a quem o departamento de projetos deve estar subordinado e maneiras de obter o máximo de sua atuação. Entretanto, analisando as responsabilidades atribuídas ao escritório de projetos e sua relação com o planejamento estratégico organizacional, com o gerenciamento de portfólio de projetos e com o planejamento de capacidade, o escritório deve reportar-se aos níveis executivos da administração. Pois quanto maior for o envolvimento da alta administração e o escritório de projetos, mais rapidamente serão reconhecidos os benefícios da gestão de projetos.

Aplicando a teoria do autor no cenário da atual sociedade, pode-se complementar a ideia de que o conflito de autoridade pode comprometer todo um projeto, considerando que os processos envolvidos exigem certa sincronia para

atender as metas e prazos, uma vez que não há concordância entre as partes interessadas podem ocorrer erros de comunicação na equipe, entre outras situações que interferem na obtenção de melhores resultados.

Cada organização pode apresentar uma estrutura diferente para seu escritório de projetos. Uma estrutura comum pode ser observada na figura 02 mostrada abaixo:



Figura 4 – Escritório de projetos simplificado
 Fonte: Adaptado de Kerzner, 2006 p. 316

A finalidade do escritório de projeto consiste em gerenciar a propriedade intelectual em gestão de projetos e, portanto não deve criar burocracia acrescentando outros degraus administrativos. Sua composição não requer mais que quatro ou cinco pessoas, além disso, os indivíduos podem trabalhar no escritório de projetos durante um período parcial ou podem se dirigir a ele eventualmente ao mesmo tempo em que desempenham outras atribuições funcionais.

De acordo com o autor, em circunstâncias das atividades no escritório de projetos, os indivíduos envolvidos podem ter vários encargos e podem servir como substituto uns dos outros. Isso reduz a quantidade de pessoal no escritório e pode facilitar a mensuração do retorno do investimento na utilização de um escritório de projetos.

À medida que as melhores práticas se desenvolvem e as organizações adquirem mais experiência em gestão de projetos, podem ser atribuídas responsabilidades adicionais ao PMO. Algumas organizações adotam a prática de atribuir ao escritório de projetos atividades que geralmente são funcionais apenas quando grande parte das tarefas está relacionada com o trabalho em projetos e se justifica a utilização dos funcionários em tempo integral. Na figura 03 é possível observar a disposição hierárquica de uma organização de maneira mais estruturada (KERZNER, 2006).



Figura 5 – Escritório de projetos estruturado
 Fonte: Kerzner, 2006 p. 316

2.3.5. Implantação

De acordo com a visão de Block (1998), o processo de implantação de um escritório de projetos (PMO) demanda mais empenho do que se imagina, considerando que não se trata apenas de mais um escritório como outro qualquer e abrange uma alteração na maneira de trabalhar da organização, pois envolve várias pessoas e necessita de um planejamento minucioso para ter êxito.

A implantação de um escritório de projetos não deixa de ser um projeto propriamente dito, e segundo o PMBOK (2008), o gerenciamento de projetos compreende cinco grupos de processos, sendo eles: Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e controle e Encerramento. Para Dinsmore (1990), o planejamento de um PMO é peça fundamental para o seu bom funcionamento. Ainda segundo o autor, a implantação de um escritório de projetos deve ser tratada como um projeto, e não como algo comum.

De acordo com Valeriano (2002), as futuras atribuições do escritório de projetos precisam ser definidas durante a fase de planejamento, e a expectativa da

organização deve estar alinhada ao orçamento destinado para o projeto em si, pois assim como todos os projetos, os recursos possuem restrições.

Cabe ressaltar, conforme já afirmado, que uma implantação requer um planejamento criterioso tomando todas providencias necessárias para que toda a equipe se envolva e assim consigam uma maior interação uns com os outros de maneira a se comportarem como um time, onde o objetivo é algo partilhado igualmente.

2.3.6. Razões para implantação ou não de um PMO

A estrutura organizacional é um fator ambiental da corporação que pode comprometer a disponibilidade dos recursos e influenciar a maneira como os projetos são conduzidos. Essas estruturas organizacionais podem variar de funcionais a estruturadas em projetos, com diversas estruturas matriciais entre elas. O quadro 01 demonstra as principais características inerentes a projetos dos principais tipos de estruturas organizacionais (PMI, 2008).

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matriz			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz balanceada	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Quadro 2 – Influências organizacionais nos projeto

Fonte: PMI (2008, p. 28)

Dentro de uma organização existem fatores que favorecem a implantação de um PMO, entretanto tem diversos outros que não são tão favoráveis. Segundo Kerzner, (2006) riscos e compensações andam paralelamente.

- **Riscos da utilização de um escritório de projetos**

Os benefícios almejados com a adoção de um escritório de projetos poderão ser negados, caso os riscos de mantê-lo não forem administrados de maneira eficiente e eficaz.

Grande parte dos riscos não surge durante a concepção do escritório de projetos, mas sim algum tempo depois da sua implementação. A seguir, o autor lista alguns desses riscos:

- **Desmotivação**

A desmotivação de funcionários sempre representou um risco, a adoção de mudanças na execução das tarefas ou tempo de trabalho parcial pode minimizar esse risco.

- **Quantidade de pessoas trabalhando na área**

À medida que começa a reconhecer os benefícios de utilizar um PMO, surge uma tendência natural de aumentar o pessoal no escritório de projetos, na falsa confiança de que estarão por vir benefícios adicionais. Apesar de alguns casos esse comportamento apresentarem validade, o mais comum é a redução do retorno.

- **Reestruturação Organizacional**

Considerando que o escritório de projetos realiza trabalhos mais de modo lateral do que vertical, o surgimento de conflitos de poder em torno do controle do escritório, principalmente entre os gerentes de projetos é algo praticamente inevitável. Entretanto, a gestão de projetos e o escritório de projetos podem trabalhar de comum acordo dentro de qualquer estrutura organizacional, desde que esta esteja fundamentada no trabalho em equipe, confiança, colaboração e comunicações eficientes.

- **Excesso de burocracia**

Atividades em projetos funcionam melhor quando fazem uso de orientações, formulários e listas de verificação em vez de políticas e procedimentos mais rigorosos. No entanto para colocar isso em prática é preciso contar com uma cultura fundamentada no trabalho em equipe, confiança, colaboração e comunicações eficientes.

- **Revisões de progresso**

Na ausência de um escritório de projetos pode haver diversos formatos de programação, talvez um para cada projeto. Com um escritório de projetos e a devida padronização, as revisões adquirem um maior significado, precisão e velocidade de resposta.

- **Tentativa de atender a todos na organização**

É extremamente necessário que a organização estabeleça alguns critérios quanto ao momento e as atividades em que o escritório de projetos precisa estar envolvido. Nem todos os projetos são monitorados pelo escritório, os limites mais comuns para o envolvimento do PMO incluem:

- Valor financeiro do projeto;
- Duração;
- Quantidade e complexidade do trabalho em diferentes funções;
- Riscos para a organização;
- Importância crítica do projeto (isto é, redução de custos)

Muitos executivos se deparam com uma questão crítica: de que maneira, na qualidade de executivos, podem mensurar o retorno do investimento como resultado da implementação de um PMO. Com um escritório de projetos eficiente, alinhado com a administração, atuando como um filtro, um menor número de conflitos deverá chegar até a alta administração.

- **Quantidade de informações**

Sem um escritório de projetos, os executivos podem sofrer uma escassez ou excesso de informações, e isso pode contribuir de forma negativa durante uma tomada de decisão. Com o escritório e

a devida padronização, os executivos tem maior facilidade na hora de tomar decisões.

- **Tomada de decisão**

Quando não há um escritório de projetos, as decisões comumente são demoradas ou até mesmo desprezadas, e a atenção é focada nos itens de ação em detrimento das decisões consideradas mais importantes. Com um escritório de projetos, decisões expressivas tornam-se mais prováveis.

- **Reuniões desnecessárias**

Diversas reuniões dispendiosas representa uma perda significativa de tempo, com o escritório de projetos, os executivos podem passar menos tempo em reuniões e mais tempo se dedicando a questões mais estratégicas e menos operacionais.

Segundo Vargas (1998), geralmente nas organizações voltadas para a prestação de serviços, os projetos são utilizados apenas para apoiar os serviços desempenhados, e nesse contexto, o gerente de projeto tem mais dificuldade para conduzir os trabalhos, considerando que os projetos não fazem parte da lista de prioridades da organização.

Vargas (1998), afirma que numa organização onde o trabalho é totalmente caracterizado por projetos, cada um desses projetos possui um controle próprio, desse modo o trabalho da organização incide em agregar todos esses projetos gerando um maior desempenho e resultados satisfatórios para toda a corporação.

De acordo com Prado (2000), o envolvimento do Escritório de Gerenciamento de Projetos com todos os projetos sob sua responsabilidade permite-lhe criar um conjunto das melhores práticas de gerenciamento de projetos na organização, e estas práticas podem contribuir para definir os regulamentos e padrões, bem como ser utilizadas para fundamentar o planejamento e controle de futuros projetos.

2.3.7. Fatores de sucesso na implantação do Escritório de Projetos

Diversos autores afirmam que o alinhamento estratégico entre o Escritório de Gerenciamento de Projetos e a Organização, bem como sua Administração representa um fator decisivo de sucesso na adoção de uma estrutura voltada para a gestão de projetos. De acordo com Prado (2000), é essencial que os projetos estejam alinhados com os negócios da corporação, pois com a escolha adequada da estrutura organizacional aumentam-se as chances de maximizar os resultados e minimizar os conflitos.

Segundo Kerzner (2002), o apoio da alta administração mostra-se tão importante quanto o alinhamento estratégico para que ocorra o sucesso da implantação do PMO. Uma vez visto que quanto maior a integração entre a alta administração e o escritório de projetos, mais rapidamente serão reconhecidos os benefícios da gestão de projetos.

Prado (2000), demonstra ainda em sua obra que o relacionamento humano também é fator determinante, visto que são pessoas que executam o trabalho, é fundamental que elas tenham um desempenho satisfatório. Pois aspectos de relacionamento humano afetam todos os envolvidos em projetos. Numerosos conflitos negativos diários prejudicam a organização direta ou indiretamente.

“A maioria dos projetos falham porque a gestão subestima a quantidade de recursos humanos necessários, não organiza a equipe de forma adequada, ou negligencia a equipe do projeto” (DESTA et al. 1992, apud CARVALHO, 2013 p. 42).

Mediante as citações anteriores, é importante salientar que a peça chave para atingir os melhores resultados, vai além da estrutura em si, consiste na relação interpessoal de todos os envolvidos, o que representa fator determinante para a gestão de projetos.

Segundo a percepção de Kerzner (2006), fatores de ordem técnica, inerentes à capacidade ou à disponibilidade de recursos da organização em investir na nova estrutura. Dentre esses pontos, o autor salienta a necessidade do investimento em recursos humanos, o que abrange a realização de treinamentos e capacitações intensivos para os gerentes e as equipes do projeto. Pois, habilitar os membros do Escritório de Gerenciamento de Projetos, buscar o perfil mais adequado para a gerência de projetos e conservar a satisfação interna de toda a equipe representam fatores determinantes para o sucesso da implantação.

É muito importante conhecer os fatores que levam ao sucesso uma implantação de um Escritório de Projetos, entretanto torna-se de igual importância

entender aqueles que proporcionam o fracasso, segundo Carvalho (2013), uma pesquisa de benchmarking, apresentada no *PMI Chapters*, aponta os principais motivos que levam ao fracasso a implantação dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos: Resistência dos membros da organização e questões culturais não ajustadas adequadamente; a falta de apoio da alta administração; deficiência em habilidades técnicas e conhecimento para implantação; insuficiência de recursos (financeiros e humanos); precário domínio delegado ao PMO, inviabilizando o cumprimento de suas responsabilidades; perspectivas maiores do que as possibilidades de geração de valor do PMO; competência técnica insuficiente da equipe; ausência de uma ferramenta para suporte do trabalho; estabelecimento do PMO focado em controles e auditorias; falha da companhia de consultoria.

2.3.8. Aspectos positivos e negativos da implantação

A existência de um Escritório de Gerenciamento de Projetos permite a continuidade organizacional das experiências e conhecimento adquiridos através do gerenciamento de projetos, além de desempenhar atividades conectadas ao desenvolvimento de políticas, metodologias, capacitações, ferramentas e consultoria em gestão de projetos (RAD; RAGHAVAN, 2000).

Kerzner (2006), relata em sua obra que uma vez que a organização não tenha documentado suas lições aprendidas ao longo da execução de projetos, corre o risco de regredir sua maturidade em gestão de projetos, considerando que o conhecimento é perdido e assim os erros já ocorridos tendem a se repetir.

Aspectos positivos existem, entretanto o lado negativo não é nulo, segundo Prado (2000), um grave dilema no gerenciamento de projetos em órgãos públicos consiste na sua estrutura hierárquica, na qual os administradores ou chefes de departamento não aceitam dividir sua autoridade com gerentes de projeto. Geralmente no máximo, admitem um “coordenador de projeto” desde que este esteja diretamente sob sua orientação. Esta orientação é apropriada para projetos inteiramente inerentes ao setor, no entanto é ineficiente para a gestão de projetos interdepartamentais. Nessas situações a chance de atraso é muito ampla e a responsabilidade geralmente não é assumida pelos respectivos gestores.

De acordo com Carvalho (2013), com o intuito de evitar os possíveis conflitos, as ferramentas e técnicas de gestão de projetos devem ser aplicadas gradativamente na organização. A integração do PMO deve ser trabalhada junto à organização permanente e aos membros da rede hierárquica, para evitar conflitos de ordem estrutural.

2.4. DESEMPENHO ADMINISTRATIVO E ORGANIZACIONAL

Carvalho (2013), em sua percepção expõe que as organizações, indiferente de serem privadas ou públicas, almejam obter um desempenho satisfatório. Isso ocorre quando suas metas estratégicas são alcançadas. Essas metas compõem as diretrizes estratégicas organizacionais, que formam a base direcionadora das ações da instituição. E as ações, por sua vez, estão incorporadas, muitas vezes, em projetos, que, quando executados com sucesso, geram melhoria do desempenho organizacional.

De acordo com Carvalho (2013), desempenho e estratégia organizacionais estão inteiramente relacionados. A administração constitui suas metas estratégicas, em seguida executa as ações pertinentes, para depois mensurar o seu desempenho. Com o resultado obtido, é realizada uma avaliação para indicar as causas das diferenças existentes entre o desempenho real e o esperado e mediante isso, é adotado ações corretivas para assegurar que seus objetivos e sua missão sejam alcançados.

A autora demonstra através de um quadro, como ocorre o processo. Existem três grupos de ações: o planejamento, a implementação e o controle. No primeiro grupo, denominado planejamento, são preparados quantos planos forem necessários à organização, os quais são praticados (grupo implementação) e, depois de realizados, passam para o terceiro grupo, o de controle, onde os resultados são medidos, compreendidos e corrigidos.

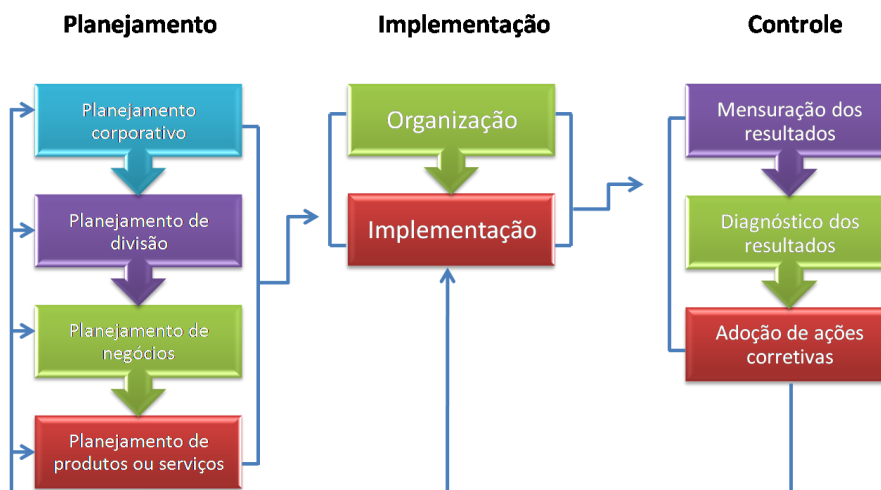


Figura 6 – O processo de medida do desempenho
Fonte: Adaptado de Carvalho, (2013 p. 48)

Carvalho (2013), aponta em seu estudo que o processo de medida do desempenho pode ocorrer de formas variadas, a partir de diferentes parâmetros que são pré-estabelecidos pela própria organização como indicadores de desempenho de modo a atingir o resultado esperado.

2.5. Instituições Públicas

De acordo com Valeriano (2004), a organização é uma entidade que possui uma finalidade bem definida, objetivos a alcançar, estrutura administrativa e funções próprias. E fundamentam-se através de planos, documentos orientadores das ações a realizar que consiste em resultados do processo de planejamento.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 define e regulamenta as atividades das organizações públicas.

Conforme o seu Art. 18: “A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição” (CONSTITUIÇÃO DO BRASIL, 1988). Na administração pública, “o exercício do poder é atribuído a órgãos distintos e independentes, submetidos a um sistema de controle para garantir o cumprimento das leis e da Constituição” (PORTAL BRASIL, 2010, apud CARVALHO, 2013 p. 55).

Segundo Cochrane (2003), ao contrário da Administração Privada, onde o controle é exercido e imposto pelo empresário, na Administração Pública a função controle é exercida em decorrência de exigências legais. A autora salienta que a importância do controle na Administração Pública brasileira adquiriu maior destaque, com a Reforma Administrativa de 1967.

A Administração Pública pode ser considerada como o universo de órgãos e pessoas que desempenham a função administrativa e compreende a Administração Direta e a Indireta. A Administração Direta é composta dos órgãos dos Poderes políticos dos entes da federação que exercem atividades administrativas. O Poder Executivo, incumbido da função administrativa, que é típica deste Poder, possui uma estrutura mais complexa, definida pela legislação pertinente e por atos próprios. Os Poderes Legislativo e Judiciário definem, por atos próprios, sua estrutura orgânica. A estrutura do Poder Executivo, em relação à administração direta, compõe-se de órgãos de três classes: a chefia do governo, os órgãos de assessoria direta ou de chefia, tais como, Casas Civil e Militar, Procuradorias e Defensorias, etc., e os Ministérios ou Secretarias, como órgãos de ação setorial. Referida estrutura é semelhante nas três esferas de Governo: União, Estados e Municípios. A Administração Indireta é composta por pessoas jurídicas, ou entidades, vinculadas à administração direta, que executam atividades administrativas de interesse do Estado, de forma descentralizada. Possuem personalidade jurídica própria e compreendem as seguintes categorias de entidades: autarquias; empresas públicas; sociedades de economia mista; e fundações. (IX CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 2003).

A Administração Pública é conduzida por diversos princípios emanados da Constituição e das várias leis concernentes à sua organização. Esses princípios constitucionais são aplicáveis impreterivelmente às administrações direta e indireta de todas as esferas de Governo, e consistem em: legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência (IX CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 2003).

Conforme o artigo 6º, do Decreto-lei nº. 200/67, os princípios básicos que devem nortear a atividade operacional na Administração Pública são: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

Dentro desse contexto, a ação governamental é fundamentada em planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico e social do País, do Estado ou do Município e a segurança nacional, orientando-se conforme planos e programas gerais, setoriais e regionais de duração plurianual elaborados por meio de órgãos de planejamento sob a orientação e a coordenação dos Chefes de Estado.

De acordo com o artigo 165, da Constituição Federal, o Planejamento Governamental é demonstrado financeiramente em três instrumentos básicos, sendo eles: as Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO), o Plano Plurianual (PPP) e o Orçamento Anual (LOA).

Portanto, nas instituições públicas, ao contrário dos Escritórios de Projetos em empresas privadas, para que um setor seja capaz de gerenciar projetos, ser reconhecido como organismo da instituição e assim obter alguma chance de sucesso em todos os aspectos, ele deve estar sedimentado em uma lei municipal (IACZINSKI; SCARPIN, 2005).

A dicotomia desse ato pode ser identificada como um problema e uma vantagem. O problema é que, para aprovar uma mudança na estrutura através de lei, um grande esforço político será exigido, principalmente, do maior patrocinador da implantação de um escritório, o prefeito. Para aprovar uma mudança na estrutura organizacional em uma prefeitura, a autorização vem em forma de lei, devidamente aprovada pela câmara de vereadores do município. A vantagem desse processo é que uma vez aprovada a lei da nova estrutura, implantado o escritório e comprovado sua eficiência, o processo torna-se praticamente irreversível. Sempre no setor governamental brasileiro, um grande desgaste da imagem política ocorre no processo de mudança do governante, especialmente porque muitos projetos perdem continuidade, inclusive os projetos bons e eficazes. Para contornar esse ponto crítico na implantação de um Escritório de Projetos, a melhor ferramenta a ser utilizada ainda é de longe é a análise de *stakeholders*. Com ela é possível visualizar, de forma clara, quem exerce influência na implantação e definir estratégias, muitas vezes simples, para conquistar aliados. (IACZINSKI; SCARPIN, 2005).

Pinheiro e Rocha (2012), relatam que projetos governamentais geralmente são considerados como tendo características singulares, quando comparados com projetos do setor privado. Deste modo, a equipe de gerência do projeto necessita distinguir as especificidades dos projetos públicos, bem como as questões inerentes a restrições legais, o que envolve o uso dos recursos, abrangendo as forma das aquisições, sistemas de controle pela imprensa e adequações quanto à prestação de contas ao público.

Para Rosa (2007 apud PINHEIRO e ROCHA, 2012, p. 7), as principais diferenças notadas no gerenciamento de projetos no setor público, se comparados ao setor privado, consistem basicamente nos critérios de seleção com foco predominantemente social e não lucrativo, na existência do ciclo anual orçamentário (ano fiscal), onde a incidência de atrasos podem constituir perdas de recursos. E o autor salienta que no setor público existe a influência exercida pelo ciclo eleitoral,

com restrições legais específicas, além de ser objeto de regulação intensa (Lei no 8.666/93, das Licitações e Contratos Públicos e a Lei de Responsabilidade – LC 101/2000).

Cabe salientar também que a repercussão do modelo de modernização administrativa implantado pelo Governo do Estado de Minas Gerais, denominado Choque de Gestão, despertou grande interesse por parte de vários governos estaduais e municipais em conhecer a experiência mineira e seguir algumas iniciativas, entre as quais, a implantação do EGP. (PINHEIRO; ROCHA, 2012, p. 8).

2.6. Escritório de Projetos em Organizações Públicas (PMO)

Geralmente é possível obter diferentes definições de Escritório de Projetos, no entanto o principal é que, de alguma maneira, eles são construídos para servir às necessidades de gestão de projetos da organização.

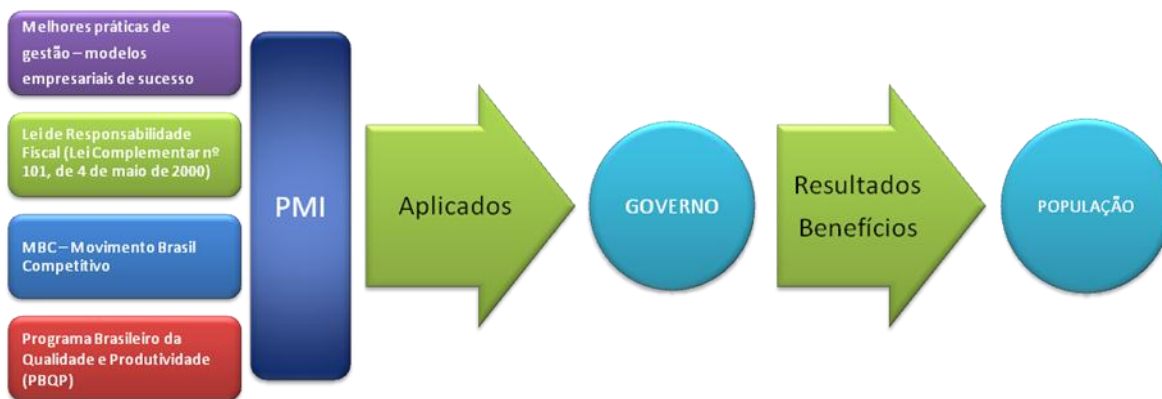


Figura 7 – Representação da evolução da administração no Setor Público

Fonte: Adaptado de Metodologia de Gerenciamento de Projetos e Captação de Recursos (2012, p. 3).

A adequada capacitação de pessoal e o emprego de modernas técnicas de gestão são fatores críticos de sucesso, independente da esfera de governo. Dentre as metodologias de gestão reconhecidas e praticadas por organizações de governo, destaca-se a do Project Management Institute – PMI. (METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E CAPTAÇÃO DE RECURSOS, 2012)

2.6.1. O Gerenciamento de Projetos no Governo de Goiás – Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento

Segundo a Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento, o Governo do Estado de Goiás dispõe de uma unidade responsável pela definição e acompanhamento das estratégias governamentais denominada Superintendência Central de Planejamento inserida na própria Secretaria de Gestão e Planejamento do Estado (SEGPLAN, 2013).



Figura 8 – Organograma demonstrando as disposições hierárquicas da unidade
Fonte: Agenda de Planejamento (2011, p. 10)

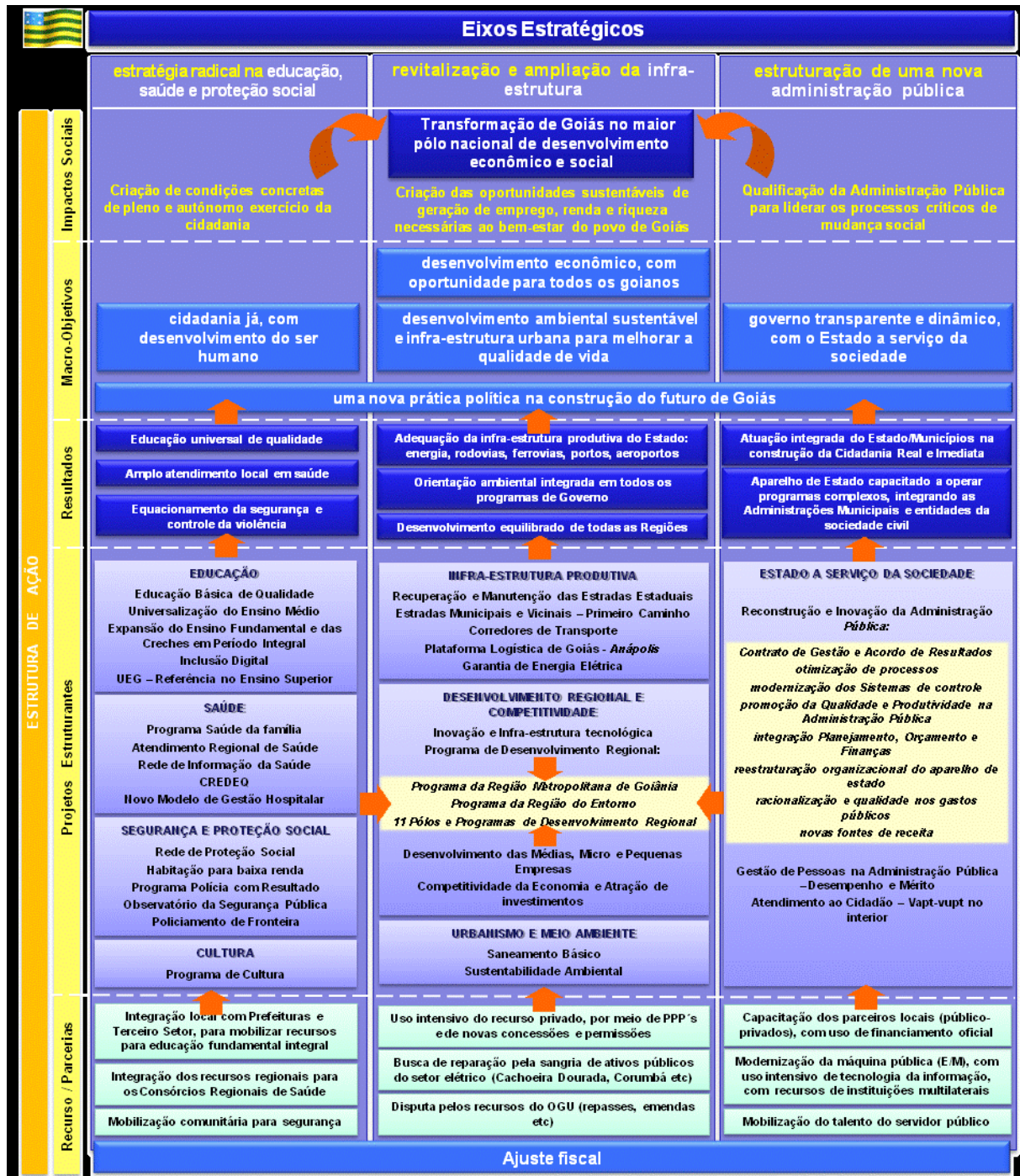
Segundo informações da Agenda de Planejamento 2012-2014, a formação e desenvolvimento da Rede de Planejamento e Orçamento segue algumas diretrizes, conforme pode-se observar na figura abaixo:



Figura 9 – Organograma demonstrando as disposições hierárquicas da unidade
 Fonte: Agenda de Planejamento (2011, p. 10)

É essencial para a concretização das ações previstas no Plano de Governo e no Plano Plurianual 2012-2015, a definição de instrumentos apropriados que proporcionem de modo eficaz e eficiente a execução e acompanhamento das várias ações que convergem para o alcance da visão governamental de “Transformar Goiás em um dos maiores polos nacionais de desenvolvimento econômico e social” (SEGPLAN; AGENDA DE PLANEJAMENTO, 2011, p. 2).

Conforme dados obtidos através da SEGPLAN, espera-se atingir como resultados para a Administração Estadual: uma maior percepção das ações tangíveis do Governo pela Sociedade; melhor aproveitamento de recursos disponíveis; maior agilidade na execução dos programas e projetos; aperfeiçoamento da comunicação e viabilizar uma Cultura Organizacional voltada para resultados.



Quadro 3 – Representação dos resultados esperados para a Administração Estadual
Fonte: Agenda de Planejamento (2011, p. 4)

Dentro desse contexto, o Governo de Goiás desenvolveu um Sistema de Gestão Estratégica com o objetivo de assegurar o desempenho das ações previstas no planejamento estratégico, e está representado conforme a figura abaixo:



Figura 10 – Sistema de Gestão Estratégica Estadual
Fonte: Adaptado de Agenda de Planejamento (2011, p. 4)

A Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento de Goiás, relata que a Metodologia de Gerenciamento de Projetos adotada pela atual secretaria, representa um instrumento que possibilita aos gestores públicos realizarem o planejamento, execução e controle das ações previstas nos Programas do PAI – Plano de Ação Integrada de Desenvolvimento (SEGPLAN, 2013).

Com este trabalho, a Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento, por meio da Superintendência Central de Planejamento, espera ajudar os administradores públicos a realizarem seus projetos, constituindo uma forma prática de trabalho e com resultados imediatos para a alta administração e a sociedade goiana. Os fluxos, ferramentas e técnicas aqui apresentados representam um recorte da Metodologia de Gerenciamento de Projetos existente, com enfoque apenas naqueles que serão utilizados para os Programas e Projetos do PAI. Este documento ficará disponível para o uso de todos os envolvidos no Gerenciamento de Projetos no Estado de Goiás e poderá ser acessado através do endereço www.segplan.go.gov.br. (SEGPLAN; METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, 2012)

As metodologias e técnicas empregadas pela SEGPLAN não representam um modelo de gerenciamento definitivo, é apenas uma prática adotada pela referida

Secretaria e que diante dos resultados obtidos, os gestores envolvidos com o projeto constataram ser de grande valia no Gerenciamento de Projetos e isso pode ser aproveitado de alguma maneira em outros projetos por outras organizações.

2.6.2. A experiência da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo – SEGER

De acordo com Pestana e Valente (2009), tendo em vista a melhoria e eficiência do planejamento, execução e controle dos projetos da Secretaria de Estado de Gestão e RH, o Escritório de Gestão Estratégica dissemina uma cultura de gerenciamento de projetos, de forma a organizar e monitorar essas atividades.

Pestana e Valente (2009, p. 31) afirmam ainda que, “foram realizados os trabalhos de inventário, seleção e priorização dos projetos, definição da metodologia e das ferramentas de monitoramento, definição de carteiras de projetos e capacitação dos gerentes”.

Segundo os autores, na época do estudo (2009), o departamento atuava em 09 projetos prioritários, 16 de segunda prioridade e 10 processos prioritários das 03 subsecretarias e das 02 autarquias vinculadas.

O Estado do Espírito Santo vive, a partir de 2003, um momento marcante para a administração pública. A capacidade de investimento do estado naquele ano foi de R\$ 49,23 milhões, o equivalente a apenas 1% do orçamento de R\$ 4.240 milhões. Tal situação começou a se inverter através de ações como um intenso processo de modernização do aparelho estatal, eliminação de incentivos fiscais, combate à sonegação, ações contra o desperdício de recursos públicos, dentre outras. Resultado desse processo, o orçamento para 2009 é 164% superior àquele de 2003 e a capacidade de investimentos em apenas seis anos passou de 1% para 16% do orçamento. Com esse aumento da capacidade de investimentos do estado, houve a necessidade de planejar e monitorar suas ações. Desta forma, em junho de 2006, a administração pública capixaba e a sociedade civil organizada lançaram o Plano de Desenvolvimento 2025 (ES2025), um planejamento estratégico de desenvolvimento sustentável de longo prazo. E, em março de 2007, foi criado o Programa de Gerenciamento de projetos do Governo do Estado do Espírito Santo (Pró-Gestão), com o objetivo de monitorar os 20 projetos prioritários, capazes de alavancar a capacidade do estado de gerar resultados para a sociedade. Para execução do programa foi estruturado o Escritório de Projetos do governo do estado. (PESTANA; VALENTE, 2009, p. 32).

Pestana e Valente (2009), salientam que após as implementações e a devida estruturação, o programa monitora e apoia a execução de 24 projetos, os quais são executados diretamente por 12 órgãos da administração direta e indireta do estado. Ressaltam ainda que outros fatos determinantes consistem na criação da Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (SEGEP) em abril de 2008, o que até aquele momento era algo inédito entre os estados da federação, e a concessão um maior domínio aos Gerentes desses projetos, valorizando seu papel nesse processo e conferindo-lhes mais autonomia nas tomadas de decisão. Diante da situação, tais fatos são indicadores da transposição de maturidade em gerenciamento de projetos que o governo do Estado do Espírito Santo tem vivenciado.

Em 2010, a cultura de gerenciamento de projetos tem se firmado gradualmente no dia a dia dos principais envolvidos, que no momento já possuem uma visão mais ampla das diferenças entre projetos e atividades de rotina e os diferentes tratamentos que lhes devem ser atribuídos. Seguindo a metodologia adotada pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos e analisando os indicadores de desempenho dos projetos na ferramenta de monitoramento, os gerentes, de uma maneira geral, têm adotado melhores práticas visando antecipar as barreiras dos projetos, através da identificação e tratamentos dos riscos envolvidos (PESTANA; VALENTE, 2010).

É importante enfatizar que os autores afirmam que “tal prática era praticamente inexistente, ao menos com tal nível de formalização” (PESTANA; VALENTE, 2010, p.18).

Ainda segundo os autores, dentro do contexto apresentado anteriormente, as resistências do nível operacional (Gerentes de Projetos) inerente aos novos processos e rotinas atribuídas têm sido cada vez menores, proporcionando assim uma redução do tempo médio de atualização da ferramenta, ou seja, conseqüentemente ocorre o aumento significativo da eficiência do PMO como instrumento de monitoramento. No entanto, ainda há espaço para melhorias.

De acordo com Pestana e Valente (2010, p. 18) “a sensibilização do nível estratégico (secretário) e tático (subsecretários e diretores presidentes) tem aumentado gradativamente”. Entretanto, a maioria ainda não emprega a ferramenta com todo o seu potencial no seu dia a dia.

A importância do apoio incondicional da alta administração, mais do que recomendável, torna-se uma premissa para a iniciação do projeto. Ou seja, esse apoio é essencial para o desenvolvimento de qualquer projeto, mas quando este envolve muitas pessoas e conseqüentemente propõe uma transformação cultural na organização, esse apoio se torna ainda mais relevante para a organização atingir os resultados esperados, considerando que para uma execução eficiente dos processos pertinentes aos projetos em desenvolvimento, é necessário mobilizar os recursos humanos em todos os níveis hierárquicos, garantir tratamento prioritário às atividades e concessões de autonomia à equipe de desde a implantação até a execução propriamente dita, só podem ser garantidos pela alta administração (PESTANA; VALENTE, 2010).

2.6.3. O caso da Controladoria Geral do Estado de Sergipe – CGE

De acordo com a obra de Santos (2012), a Controladoria Geral do Estado de Sergipe assim como outras instituições públicas do Estado, apresenta uma estrutura linear tradicional, e esse cenário num primeiro momento não beneficia a concepção de um escritório de projetos mantendo essa estrutura. Considerando que, tratando-se de gerenciamento de projetos, inicialmente, é importante saber que os resultados serão tangíveis em longo prazo não atendendo assim logo de imediato as necessidades provenientes do caos da gestão pública. Entretanto, o autor afirma que ainda assim, um processo de implantação de um escritório de projetos, se bem determinado, com o apoio do gestor, proporcionará resultados significativos à gestão pública deixando um legado às próximas administrações.

Dentro desse contexto, das diversas práticas existentes, o gerenciamento de projetos representa uma iniciativa capaz de adequar-se as diferentes estruturas das organizações públicas, seja pela possibilidade de adaptação a estrutura já existente sem modificações drásticas ou ainda fazendo uso de um modelo estrutural orientado a projetos (SANTOS, 2012).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

3.1. METODOLOGIA

Para realização deste trabalho foi aplicado o método da pesquisa exploratória da literatura existente sobre o tema abordado. Este levantamento teve como objetivo principal evidenciar a importância do Escritório de Projetos para a organização pública como forma de vantagem estratégica.

Como complemento e sustentação prática foi pesquisado um estudo de caso já existente sobre uma Instituição Pública de Ensino Superior e experiências de órgãos públicos de diversos segmentos.

A apresentação dos resultados obtidos consiste em argumentações acerca dos estudos realizados e da fundamentação teórica.

3.1.1. Tipos de pesquisas quanto aos fins:

Neste trabalho, a pesquisa científica utilizada é a aplicada. Pois a referida pesquisa “procura produzir conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (PRODANOV, 2013).

3.1.2. Tipos de pesquisa quanto aos meios:

Os meios utilizados consistem em pesquisa bibliográfica de modo a identificar informações que contribuíssem para a determinação do problema e dos objetivos do estudo. “Todo projeto de pesquisa deve conter as premissas ou pressupostos teóricos sobre os quais o pesquisador (o coordenador e os principais elementos de sua equipe) fundamentará sua interpretação” (MARCONI e LAKATOS, 2003).

3.2. LOCAL DA PESQUISA OU LOCAL DO ESTUDO

3.2.1. Contextualização da instituição

A Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, criada pela Lei nº 3.858 (1960), é uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Segundo Carvalho (2013, p. 91) “A Universidade goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, obedecido o princípio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão” (Portaria nº 1.105, 1998).

A Universidade está localizada em uma cidade considerada polo da região da Zona da Mata mineira, dentro do triângulo constituído pelas três maiores capitais do país: Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro. Segue abaixo tabela contendo dados estatísticos:

Dados Estatísticos

Área total do Campus: 1.346.793,80m²

Área fora do Campus: 74.506,04m²

Área construída dentro e fora do Campus: 170.428,50m²

Cursos

Nível	Número de Cursos	Número de Alunos
Graduação	35	10.822/-
Especialização, MBA e Residência	55/-	4.716/-
Mestrado	23	700
Doutorado	9	123
Técnico	10/-	1.072/-
Nível Médio e Fundamental	1	1.615/-
Total de Alunos		18.868

Tabela 1 – Cursos oferecidos na Universidade
Fonte: Site UFJF

Recursos Humanos

Categoria	Doutores	Mestres	Outros	Total
Professor Efetivo	443	208	118	769
Professor Substituto	/-	/-	/-	200
Professor Visitante	19	/-	/-	19
Técnico Administrativo Educacional	/-	/-	/-	1.144
Total de Servidores				2.132

Tabela 2 – Recursos Humanos

Fonte: Site UFJF

Segundo as informações obtidas a partir dos dados estatísticos, pode-se verificar que a UFJF possui aproximadamente 20 mil alunos cursando graduação e pós-graduação, mais de 400 professores doutores e pouco mais de 200 mestres em seu quadro profissional. Além disso, cerca de 1.100 técnicos administrativos integram o quadro efetivo da Universidade, o que totaliza 2.132 servidores públicos vinculados à instituição.

Atualmente, a UFJF possui 19 unidades acadêmicas que juntas oferecem 35 cursos de graduação, 55 cursos de especialização, MBA e residência, 23 mestrados e 9 doutorados. Dentro desse contexto, a UFJF também mantém uma parceria com os governos federal, estadual e municipal e oferece cursos na modalidade EAD (Educação à Distância).

De acordo com a pesquisa divulgada por Carvalho (2013), em sua Dissertação (mestrado) a intenção da UFJF é “universalizar e democratizar o acesso ao conhecimento, através do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)”. Ainda segundo a autora, a instituição integra também o Colégio de Aplicação João XXIII, o qual proporciona formação nos níveis fundamental, médio, além de educação para jovens e adultos (EJA).

De acordo com Carvalho (2013), a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) possui reconhecimento nacional como sendo uma instituição de ensino superior de qualidade. E no ano de 2012, a Faculdade de Direito da UFJF obteve o primeiro lugar no Exame da OAB (Ordem dos Advogados do Brasil), com uma aprovação de 86,27% dos seus alunos. Nesse mesmo ano, a universidade atingiu o terceiro lugar no ranking das melhores universidades do país, com 57,14% de seus

cursos alcançando nota 5 na avaliação do Enade (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes).

A autora ressalta ainda que os cursos de Pedagogia e Jornalismo garantiram a nota máxima (cinco estrelas), conseguindo um lugar de destaque no guia do estudante de 2012. E devido à ampliação de sua área de atuação, a UFJF consolidou o seu primeiro campus avançado em Governador Valadares, na região leste de Minas Gerais.

Carvalho (2013), relata em sua obra que a concepção do novo campus foi aprovada pelo Conselho Superior da UFJF (Consu) com votação e aprovação unânime dos 38 membros presentes, e a sua inauguração ocorreu em 16 de fevereiro de 2012. O novo campus possui capacidade inicial para 4.000 alunos, viabilizada através de um investimento de R\$ 120 milhões. Devido o aumento do número de estudantes, a UFJF passa a atender mais de 24 mil discentes nos próximos quatro anos, somando todas as suas unidades.

3.2.2. Situação anterior

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), instituição pública contemplava o Escritório de Gerenciamento de Projetos-UFJF (EGP/UFJF) somente como um esboço documentado em uma proposta (produto da própria pesquisa).

A consolidação do Escritório de Gerenciamento de Projetos da UFJF (EGP/UFJF) foi motivada pela necessidade de se estabelecer uma estrutura capaz de atuar na gestão de projetos que visassem ao desenvolvimento socioeconômico da região da Zona da Mata e do Vale do Rio Doce (situadas em Minas Gerais), compromisso institucional firmado com a sociedade civil.

A organização vivia um cenário organizacional que exigia mudanças, devido à necessidade de maior interação da UFJF com as comunidades externas, ou seja, maior participação institucional na sociedade.

Segundo Carvalho (2013), surge em maio de 2011 a primeira demanda institucional apresentada para a pesquisadora/gerente de projetos da implantação do EGP-UFJF. A autora comenta que o Pró-Reitor de assuntos acadêmicos, ciente dos interesses acadêmicos e profissionais da pesquisadora, solicitou uma proposta

de solução para um problema interno vivido pela instituição: “a UFJF possui corpo docente com grande competência técnica para resolver problemas complexos de forma inovadora, mas é carente de suporte no gerenciamento de projetos e na captação de recursos para sua execução” (F. I. TAKAKURA, 2011, apud CARVALHO, 2013 p. 93).

A autora esclarece ainda, que posteriormente em meados do mês de agosto do mesmo ano, uma nova demanda, proveniente do gestor maior da UFJF, proporcionou um fortalecimento da iniciativa. Mediante essa situação, o Reitor da UFJF assumiu o compromisso social, diante a Assembleia Regional de Desenvolvimento da Zona da Mata, de implantar um departamento que fosse capaz agregar ações de modo gerencial que promovessem o desenvolvimento socioeconômico da região de maior influência da instituição, a Zona da Mata mineira.

De acordo com Carvalho (2013), essa última demanda, apresentada para a Proacad pelo Professor M, Pró-Reitor de Extensão (PROEX), e Professor L, Diretor da Faculdade de Economia, gerou esforços para a criação da nova estrutura, a qual seria concretizada no Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) da UFJF.

O compromisso com a Assembleia possui dois pontos decisivos. O primeiro relacionado à iniciativa privada, que necessita de assessoria técnica para a produção de seus projetos, principalmente no que se refere aos micros, pequenos e médios empresários. O segundo ponto, representando talvez a maior das três lacunas atendidas pelo EGP, está relacionado aos poderes públicos e sociedade civil, pois estes não dominam as técnicas e a metodologia necessárias para concorrerem nesse mundo globalizado de projetos complexos e de grandes editais. (M. S. DULCI, 2013, apud CARVALHO, 2013 p. 93).

Carvalho (2013), relata que a demanda institucional abrangeu também a Secretaria de Relações Interinstitucionais, devido a necessidade de vincular a iniciativa também a um órgão executivo, e não apenas às pró-reitorias. Esclarece ainda que diante da circunstância, o Professor I, permanecendo à frente da citada secretaria, integrou o conjunto de professores responsáveis pela criação da nova estrutura.

Existem muitas boas ideias, muita gente que trabalha, mas a necessidade de consolidar um local que centralizasse as iniciativas e que desse suporte aos projetos e programas, principalmente de cunho social, era latente. A ideia de buscar o conhecimento produzido pela universidade, mas muitas vezes retido nas faculdades, e levá-lo para a comunidade é fantástica. (M. I. A. S. ALVIM, 2013, apud CARVALHO, 2013 p. 93).

A autora expõe que os docentes envolvidos no processo, ao serem questionados a respeito do motivo da determinação de implantar um escritório de projetos para suprir essas demandas, apontaram outras iniciativas da universidade que também colaboram para a questão. Apesar disso, constatou-se o destaque do Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), em virtude da sua especificidade de desempenho e sua contribuição precisa no que se diz respeito ao sucesso dos projetos.

De acordo com o Professor M, a oferta de cursos de modalidade EAD (Educação à Distância) da UFJF, em Administração Pública (graduação) e em Gestão Pública Municipal Integrada (especialização), bem como o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Caed), o Parque Tecnológico, a incubadora e a Escola de Governo e Cidadania caracterizam exemplos de ações que colaboram para sanar as lacunas evidenciadas, entretanto Escritório de Gerenciamento de Projetos possui um papel peculiar, que consiste em ponderar projetos, gerenciar projetos e analisar projetos. O que poderia contribuir para a melhoria das pesquisas de diversos professores, uma vez que dominassem isso (M. S. DULCI, 2013, apud CARVALHO, 2013).

3.3. COLETA DOS DADOS

Para a concretização da pesquisa, os dados foram coletados através das técnicas de análise documental e bibliográfica.

A documental teve como fundamento a coleta de dados a partir de documentos, como: arquivos públicos e particulares e fontes estatísticas; e a bibliográfica, através da consulta do conteúdo bibliográfico já tornado público, relacionada ao tema de interesse: artigos científicos, dissertações, teses, livros etc.

3.4. ANÁLISE DOS DADOS

“A importância dos dados está não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 167).

A presente pesquisa utilizou-se da análise documental, bem como reflexão sobre os dados obtidos por meio de pesquisa bibliográfica.

Em setembro de 2011 teve início o processo de implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal de Juiz de Fora. De acordo com Carvalho (2013), modelos de implantação definidos por autores como Crawford (2002), Rad (2002), Englund (2003), Kerzner (2003), entre outros apresentados no referencial teórico de sua Dissertação, foram examinados e aproveitados como referência para a elaboração de um processo específico de modo que compreendesse as necessidades e as características da organização pública estudada. Considerando que a implantação de um PMO deve abranger uma análise minuciosa das necessidades da organização e a maneira como ela espera atingir seus objetivos. (Valeriano, 2005).

Seguindo esse conjunto teórico, de acordo com Carvalho (2013), o procedimento de implantação do Escritório de Projetos (PMO) foi separado em cinco grupos de ações designados de: Decisão, Pré-estruturação, Estruturação, Execução e Avaliação e Melhoria Contínua.

Grupo 1- Decisão

De acordo com Carvalho (2013), a decisão por ter ou não ter o PMO em uma organização é a primeira ação do procedimento de implantação (Abe & Carvalho, 2005, apud Carvalho, 2013). No entanto, previamente à decisão, é imprescindível que exista uma demanda pela implantação, proveniente de um integrante, de um representante ou ainda de outro público pertinente à organização. Após a apresentação da questão organizacional para a pesquisadora, conforme mencionado anteriormente, foram planejadas e executadas as seguintes ações:

- identificação e análise dos motivadores que originaram a solicitação: foi indispensável identificar as necessidades da instituição, bem como as razões que desencadearam aquela demanda;

- análise preliminar do contexto organizacional: através de uma análise inicial do contexto organizacional ocorreu a identificação da necessidade de se estabelecer uma estrutura organizacional inovadora voltada para a gestão de projetos;

- busca de referências literárias sobre implantação de PMOs: que envolveu um método de pesquisa sobre o processo de implantação, visando evidenciar as características e as tipologias existentes de Escritórios de Projetos que serviram de base para a análise da viabilidade e a preparação da proposta de implantação.

- delimitação dos interessados iniciais na implantação: envolver exclusivamente os realmente interessados é um fator imprescindível para que a proposta seja aceita e ganhe força. De acordo com a autora, essa ação foi desenvolvida juntamente com os professores responsáveis pela demanda da iniciativa (cossujeitos da pesquisa), através da exposição do que consistiria a nova estrutura e dos seus objetivos.

Carvalho (2013), comenta que os aspectos iniciais de como seria a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos, foram submetidos à UFJF através de uma proposta depois de realizadas essas quatro ações.

Grupo 2- Pré-estruturação

A partir da aceitação da proposta, teve origem o grupo de Pré-estruturação. Nesse grupo, foi elaborada uma análise mais direcionada do assunto institucional e de casos semelhantes vivenciados por outras instituições, na finalidade de agregar um conjunto amplo e coeso de informações que viabilizassem os melhores métodos e técnicas para a implantação.

Grupo 3- Estruturação

Depois de aceita a proposta e de analisados os resultados do grupo 2, a ação primordial passa a ser a estruturação do planejamento do projeto de implantação do PMO.

Grupo 4- Execução e avaliação

O grupo de execução e avaliação teve seu início antes mesmo da conclusão do planejamento. Após o primeiro sinal de execução, dá-se início a uma fase cíclica no processo de implantação, uma vez que a execução e a avaliação propulsionaram o replanejamento de algumas ações e incitaram novas tomadas de decisões.

Em meio a inúmeras apresentações públicas sobre os objetivos, as atribuições e as responsabilidades da nova estrutura, para que se criassem as condições necessárias para a mudança, a implementação das etapas e das atividades definidas no planejamento foram efetuadas de maneira gradual.

Grupo 5- Melhoria Contínua

Após concluída toda a implantação, um conjunto de atividades operacionais garantirá a manutenção do funcionamento do PMO. É importante fazer da avaliação e correção um processo contínuo de mensuração da evolução, da maturidade e dos impactos do PMO na organização permanente.

Como o EGP-UFJF não concluiu na totalidade sua implantação, também não vivenciou exclusivamente o último grupo, denominado de Melhoria Contínua, apesar de parte desse processo estar presente e ser viabilizado pelas avaliações empregadas no grupo anterior.

3.5. INSTITUIÇÕES PÚBLICAS ANALISADAS

Além da instituição de ensino superior, a já referida Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), também foram analisadas outras instituições públicas onde foram constatadas adoções da prática de implantação de Escritório de Gerenciamento de Projetos visando obter melhorias nos processos e resultados.

Segue abaixo breve descrição das instituições:

- Governo de Goiás – Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento (SEGPLAN)

A SEGPLAN – Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento do Governo do Estado de Goiás possui diversas atribuições junto ao Governo e a população, diante dessa situação adota práticas voltadas para o gerenciamento de projetos para atingir resultados satisfatórios na execução de seus projetos.

Segundo a Metodologia de Gerenciamento de Projetos e Captação de Recursos adotada pela Secretaria (SEGPLAN, 2013), o Escritório de Projetos torna-se útil ao Estado devido uma série de fatores, entre eles:

- Aumento significativo da cultura organizacional relacionada ao tema gerenciamento de projetos;
- Melhoria na qualidade da gestão dos projetos conduzidos, com impacto positivo percebido, através dos resultados obtidos;
- Disponibilização contínua de informações gerenciais para tomada de decisões;
- Monitoramento do portfólio de projetos;
- Projetos desenvolvidos de forma não isolada e com foco em resultados voltados para o desenvolvimento do Estado;
- Redução do desvio de qualidade, incertezas e riscos, diminuindo os custos do projeto;
- Alinhamento das ações à estratégia do Governo.

E esses fatores influenciam significativamente as atividades dos Administradores em relação as suas atribuições dentro da organização.

- Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo – SEGER

De acordo com Pestana e Valente (2009), a Secretaria enfrentava desde 2003, um momento marcante para a administração pública. A capacidade de investimento do estado naquele ano foi de R\$ 49,23 milhões, o equivalente a apenas 1% do orçamento de R\$ 4.240 milhões.

Tal situação começou a se inverter através de ações como um intenso processo de modernização do aparelho estatal, eliminação de incentivos fiscais, combate à sonegação, ações contra o desperdício de recursos públicos, dentre outras.

Resultado desse processo, o orçamento para 2009 foi 164% superior àquele de 2003 e a capacidade de investimentos em apenas seis anos passou de 1% para 16% do orçamento.

Com esse aumento da capacidade de investimentos do estado, houve a necessidade de planejar e monitorar suas ações. Desta forma, em junho de 2006, a administração pública capixaba e a sociedade civil organizada lançaram o Plano de Desenvolvimento 2025 (ES2025), um planejamento estratégico de desenvolvimento sustentável de longo prazo.

Em março de 2007 foi criado o Programa de Gerenciamento de projetos do Governo do Estado do Espírito Santo (Pró-Gestão), com o objetivo de monitorar os 20 projetos prioritários, capazes de alavancar a capacidade do estado de gerar resultados para a sociedade. Para execução do programa foi estruturado o Escritório de Projetos do governo do estado.

Ainda segundo o relato de Pestana e Valente (2009), na época de realização do estudo (2009), o programa monitorava e apoiava a execução de 24 projetos executados diretamente por 12 órgãos da administração direta e indireta do estado. Outros fatos relevantes foram: a criação em abril de 2008 da Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (SEGEP), inédita entre os estados da federação, e o “empoderamento” dos Gerentes desses projetos, valorizando seu papel nesse processo e conferindo-lhes maior autonomia nas tomadas de decisão. Tais fatos são indicadores do salto de maturidade em gerenciamento de projetos que o governo do Estado tem vivenciado.

- Controladoria Geral do Estado de Sergipe – CGE

A Controladoria Geral do Estado de Sergipe – CGE foi criada no governo Albano Franco através da Lei nº 3.591 de 09 de Janeiro de 1995. Compete à CGE exercer a plena fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e das entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo estadual quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação de subvenções e renúncia de receitas, visando à salvaguarda dos bens, à verificação da exatidão e da regularidade das contas e à boa execução do orçamento, bem como exercer outras atividades necessárias ao cumprimento de suas competências. O órgão desenvolve as suas ações de controle com a seguinte missão: orientar e

acompanhar a gestão governamental para alcançar a efetividade das políticas públicas e exercer o controle interno para proteger o patrimônio público estadual e assegurar a prevalência do interesse da sociedade.

De acordo com Santos (2012), pode-se dizer que dentro do cenário estudado, a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos na Controladoria, de maneira bem definida e o apoio do gestor, aumentam as chances de resultados significativos à gestão pública além de deixar um legado às próximas administrações.

Em todas as instituições analisadas, a figura do gestor, seja o gerente de projetos propriamente dito, ou um administrador da organização responsável por conduzir e gerenciar todo o processo de implantação de Escritório de Projetos dentro da linha de planejamento definida, representa um diferencial promissor no que diz respeito a atingir resultados satisfatórios para a organização. Logicamente as ferramentas, metodologias e técnicas são fundamentais, mas sem o fator humano, não passam de simples instrumentos gerenciais que sem o devido conhecimento agregado pelo gestor não acrescentam quaisquer valor à organização.

As organizações devem perceber que apenas a experiência em “gerência” não basta para garantir o sucesso de um administrador de projetos. Os gerentes de projetos devem ser treinados e ter experiência nos princípios fundamentais da gestão de projetos (PontoGP, 2013).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise realizada sobre a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) demonstrou que, atualmente, visando atender aos objetivos institucionais e contemplar as demandas providas dos eixos de ações pré-determinados, o Escritório de Gerenciamento de Projetos da instituição UFJF, oferece três opções de produtos: o Gerenciamento de Projetos; a Elaboração de Projetos e a Captação de Recursos. Para esses produtos são proporcionados os serviços de capacitação, consultoria, assessoria e desenvolvimento, estando sujeito da necessidade do demandante e da capacidade e interesse interno. Segundo Carvalho (2013) essa demanda é submetida à análise de um comitê de seleção, formado pela coordenação, gerência estratégica, assessoria jurídica, assessoria de parcerias estratégicas e gerentes de projetos, que por meio de critérios pré-definidos, submete à análise e aprovação as propostas de projetos.

Carvalho (2013), em sua obra, relata ainda que o alinhamento estratégico entre a organização e o PMO é fator determinante de sucesso na introdução de uma estrutura de gestão de projetos. E o Escritório de Gerenciamento de Projetos – UFJF consiste em mais um caso para a literatura, no qual o alinhamento estratégico foi contundente para o envolvimento institucional e, conseqüentemente, para a viabilização da implantação.

A autora demonstra em seu estudo que o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) auxilia a instituição – UFJF na implementação de sua estratégia, considerando que suas diretrizes estão de acordo com o que consta nos documentos institucionais.

O fato de que o EGP-UFJF está extremamente alinhado com a estratégia da UFJF é unânime entre os entrevistados de todos os grupos da presente pesquisa. Todos envolvidos são plenamente capazes de identificar que na missão da universidade, a partir da integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão, em prol da promoção científica, social, política e cultural consta seu papel ativo no desenvolvimento nacional. E o EGP não somente cumpre com esse objetivo, como atuará como um instrumento definitivo para a sua concretização (Carvalho, 2013).

“Quando o EGP implementar plenamente suas ações, ele será o principal agente para o cumprimento desse papel” (F. I. Takakura, apud Carvalho, 2013 p. 104).

Carvalho (2013), relata que a literatura apresenta também aspectos sobre a relação entre os projetos, considerados individualmente, e a estratégia organizacional. Ou seja, não é obrigatório que os projetos isoladamente alcancem a missão organizacional, mas seus resultados, mesmo que próprios e independentes, quando incluídos, devem contribuir de maneira definitiva para o desempenho organizacional.

Transpondo essa leitura para o EGP-UFJF, segundo Carvalho (2013), pode-se afirmar que todos os projetos satisfazem à premissa de visar ao desenvolvimento socioeconômico das regiões de influência da universidade, como determinado por sua estratégia. E essa característica deixa claro que cada projeto isoladamente colabora para o alcance da estratégia não só do próprio EGP, mas também da UFJF. Pois cada projeto auxilia a Universidade a expandir seu conhecimento para além do campus, abrangendo a sociedade de modo positivo.

O Quadro abaixo apresenta a correlação entre as definições estratégicas da UFJF, verificadas no Estatuto e no Regimento da Universidade, e do EGP-UFJF, determinadas no seu Planejamento Estratégico, de forma a demonstrar o alinhamento estratégico existente entre a organização permanente e a nova estrutura.

Fonte	UFJF	EGP - UFJF	Fonte
Estatuto da UFJF - Portaria 1.105, de 28 de setembro de 1998.	II - estudar os problemas socioeconômicos e ambientais da região, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento nacional, visando à qualidade da vida;	Missão: Integrar as melhores práticas de gestão de projetos ao conhecimento científico produzido pela UFJF no gerenciamento de ações internas e externas, que objetivem o desenvolvimento socioeconômico da Zona da Mata e do Vale do Rio Doce.	Planejamento estratégico do EGP-UFJF
TITULO II - Dos fins Art. 6º Para consecução de seus fins a UFJF deverá:	IV - manter ampla e diversificada interação com a comunidade; V - interagir com os poderes públicos e outras instituições educacionais, científicas, tecnológicas, artísticas e culturais, nacionais e estrangeiras;	Objetivo Específico: promover, estimular e implementar parcerias com os setores empresariais, governamentais e não governamentais na busca de resultados para a sociedade.	Planejamento estratégico do EGP-UFJF
Estatuto da UFJF - Portaria 1.105, de 28 de setembro de 1998.	A formação universitária obedecerá aos princípios fundados no respeito à dignidade e aos direitos fundamentais da pessoa humana, e terá em vista a realidade brasileira, sendo vedado à Universidade tomar posição sobre questões político-partidárias ou religiosas.	Valores: Pautar-se pela ética e pelos princípios da responsabilidade social no desenvolvimento de todos os projetos, independentemente da procedência da demanda; Nortear as ações das lideranças políticas e empresariais da Zona da Mata mineira e Vale do Rio Doce, de forma democrática e suprapartidária, destinada sempre a resgatar a economia da região a partir de uma Agenda Regional de Desenvolvimento.	Planejamento estratégico do EGP-UFJF
TITULO I- Da Universidade Art. 4o			

Quadro 4 – Correlação entre as definições estratégicas da UFJF
Fonte: Carvalho, (2013 p. 103)

Agora, observando as análises realizadas sobre o trabalho também desenvolvido nas instituições públicas de ordem governamental, pode-se verificar que muito além do fato de todas serem alocadas em um setor público, está a questão em relação à forma que foi conduzida a inserção do gerenciamento de projetos na organização, a priorização, técnicas e metodologias aplicadas junto à Alta Administração e os resultados apresentados

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se verificar através dos estudos apresentados neste trabalho, a importância da implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos para a Administração Pública, visando uma contribuição mais efetiva para a organização.

O estudo evidencia que no momento em que ocorre a integração de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) à estrutura organizacional, se faz necessário, entre outros fatores, determinar quais serão as suas atribuições, seu progresso ao longo do tempo e seus principais *stakeholders* (parte interessada). Desse modo, seguindo todo um planejamento, o Escritório de Gerenciamento de Projetos na instituição UFJF, foi consolidado como um escritório físico, possuindo uma estrutura qualificada e paralela à organização permanente. Tendo por finalidade a atuação em processos relativos a projetos, garantindo o desenvolvimento e a aplicação apropriada das técnicas, ferramentas e práticas de gerenciamento de projetos. O Escritório atua no planejamento, bem como no controle e monitoramento de projetos de maneira que atendam a objetivos institucionais e ainda viabilize a captação de recursos para eles.

A implantação do PMO exigiu da instituição uma definição de um planejamento estratégico alinhado às prioridades organizacionais, inerentes à estratégia da universidade, os seus objetivos geral; específico e sua linha de ação.

O objetivo geral segue a determinação de proporcionar as melhores técnicas, metodologias e ferramentas a processos referentes a projetos que visem melhorias institucionais. Enquanto o objetivo específico se apresenta por: estimular e implementar parcerias com departamentos da esfera pública e privada, na busca de resultados satisfatórios para a sociedade; otimizar o planejamento, o monitoramento e o controle dos projetos de forma concentrada e eficaz; bem como viabilizar a realização de todo o escopo do projeto, preservando os seus objetivos finais alinhados aos objetivos da organização. Já a sua linha de ação tem por base o apoio interno, oferecendo toda contribuição necessária aos docentes, discentes e servidores da universidade; além de promover apoio também aos órgãos e entidades públicas, focando as prefeituras municipais; e apoio à iniciativa privada, atendendo aos diversos setores empresariais, focando nas micro, pequenas e médias empresas.

Enquanto que em cada órgão público (governamental) nos quais foram analisados o processo de implantação do Escritório de Projetos, apesar de não pertencerem à área de ensino superior, observou-se necessidades diversas, desde controle gerencial a condições de melhorias dos processos de gestão de projetos. E mesmo tendo objetivos diferenciados, as metodologias e práticas de gerenciamento de projetos devidamente evidenciadas no mercado organizacional, foram empregadas de maneira adaptada visando atender a cada necessidade em particular, buscando apoio no Escritório de Projetos como um meio de agilizar, registrar e avaliar todo o processo inerente à execução dos mais variados tipos de projetos.

Dessa maneira, após análise dos fatores apresentados, conclui-se que a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) em uma organização pública demonstra a sua importância para a Administração proporcionando um melhor desempenho organizacional através do alcance de suas diretrizes estratégicas, atribuindo à organização permanente eficiência na gestão de projetos, permitindo assim alcançar os objetivos de modo eficaz, bem como viabilizar o desenvolvimento de novas competências da equipe, sucesso institucional e condições para lidar com questões futuras inerentes ao bom andamento dos processos da corporação.

REFERÊNCIAS

BLOCK, Thomas R.; FRAME, J. Davidson. **The Project Office – A Key to Managing Project Effectively**. New York : Crisp Publication Inc., 1998.

CARVALHO, Kahan E. Monteiro de. **Impactos da Implantação do PMO no Desempenho da Organização Pública: O Caso de uma Instituição de Ensino Superior**. 2013. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2013.

COCHRANE, Teresinha Maria Cavalcanti. A importância do controle interno na administração pública brasileira e a contribuição da Contabilidade como principal instrumento de controle na busca da eficiência da Gestão Pública. Ago. 2003.

Disponível em:

<http://www.gestaofinancaspublicas.ufc.br/artigo_cont_publica_Teresinha_Maria_Cavalcanti_Cochrane_Integra.doc> Acesso em: 14 out. 2013

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

Goiás (Estado). Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento – SEGPLAN.

Agenda de Planejamento, Goiás, Vs 01, dez, 2011. Disponível em:

<<http://www.segplan.go.gov.br/post/ver/122356/superintendencia-central-de-planejamento>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

Goiás (Estado). Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento – SEGPLAN.

Metodologia de Gerenciamento de Projetos e Captação de Recursos. Goiás, 2012.

42 p. Disponível em: <<http://www.segplan.go.gov.br/post/ver/127695/biblioteca->>> Acesso em: 30 out. 2013.

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2009.

IACZINSKI, Antônio; SCARPIN, João Vicente. Os quatro principais problemas para a implantação de escritórios de projetos em prefeituras municipais – e as suas lições aprendidas. PMI 2013 - Project Management Institute, Capítulo Santa Catarina.

Disponível em: <<http://gpm.gid-ufs.org/wp-content/uploads/2012/04/atividade-extra.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2013.

IX CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 2003.
Disponível em: <<http://www.yumpu.com/pt/document/view/12704845/a-importancia-do-controle-interno-na-administracao-publica->>. acesso em: 29 out 2013

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro e MEDEIROS, Carlos Henrique.
Metodologia da pesquisa: Um guia prático. – Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas.** 2 ed. Porto Alegre: Editora BOOKMAN, 2006.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas.** Porto Alegre: Editora BOOKMAN, 2002.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 3ª ed, 1991.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** São Paulo: Atlas, 4ª ed, 1992.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 5ª ed, 2003.

PESTANA, Carlos Victor Alvarez; 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, 2009. Disponível em:
<http://www.lcapromo.com.br/congep2009/pos-venda/trabalhos/trabalhos_congep2009.pdf#page=31>

PINHEIRO, Marcelo Torres; ROCHA, Mônica Aparecida da Silva. Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados, abr. 2012. Disponível em: <https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/bucketmanoveras/manoel_veras_ACADEMICO/Curso_GESTA ODEPROJETOS/Artigos/TORRES.pdf> Acesso em: 09 jun. 2013.

PMI, Project Management Institute, Inc. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – PMBOK.** – 4ª Ed. Newtown Square, PMI 2008.

PMI – **Project Management Institute**, 2013. Disponível em: <<http://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsPMI.aspx>>. Acesso em: 15 nov. 2013

PONTOGP – Gerenciamento de Projetos. **O que é Gerenciamento de Projetos - A Evolução de uma disciplina.**

Disponível em: <<http://pontogp.wordpress.com/gerenciamento-de-projetos/>>. Acesso em: 16 dez. 2013

PRADO, Darci. **Gerenciamento de projetos nas organizações.** Belo Horizonte: Editora EDG, 2000.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAD, P.; Raghavan, A. (2000). **Establishing an Organizational Project Office.** AACE International Transactions.

SANTOS, Fagner Nascimento dos. Uma Proposta para a Implantação de um Escritório de Projetos na Controladoria Geral do Estado de Sergipe – CGE. **Revista Eletrônica da Fanese**, v. 1, nº1, dez. 2012. Disponível em: <<http://app.fanese.edu.br/revista/wp-content/uploads/UMA-PROPOSTA-PARA-A-IMPLANTACAO.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2013.

SEGPLAN – Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento, Goiás, 2013. Disponível em: <<http://www.segplan.go.gov.br/post/ver/95500/sobre-a-segplan>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

VALERIANO, Dalton. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos.** São Paulo: Editora Makron Books, 2001.

VALERIANO, Dalton. L. **Gerência em projetos: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia.** São Paulo: Editora Makron Books, 2004.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos com o MS Project 98: estratégia, planejamento e controle.** Rio de Janeiro: Editora Barsport, 1998.