

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

LIESE RENATA ALVES

**IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Belo Horizonte
2019

LIESE RENATA ALVES

**IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.
Orientador: Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff.

Belo Horizonte
2019



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor(a) **Liese Renata Alves**, REGISTRO Nº **2017760492**. No dia 11/05/2019 às 11:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o(a) orientador(a) e Presidente da Comissão, **Ivan Beck Ckagnazaroff**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

() APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

() NÃO APROVADO

70 pontos (setenta) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) orientador(a) e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 11/05/2019.

Prof. Ivan Beck Ckagnazaroff
(Orientador(a))

Prof(a). Ana Flávia Rezende

Prof(a). Ricardo Augusto Oliveira Santos



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do(a) aluno(a) **Liese Renata Alves**,
número de matrícula **2017760492**.

Modificações solicitadas:

*Fundamentar o trabalho na introdução
com outros autores. Na metodologia utilizar
mais a literatura para técnica escolhida.*

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas
pela comissão é de no máximo 7 dias, sendo o(a) orientador(a)
responsável pela correção final.

Ivan Beck
Prof(a). **Ivan Beck Ckagnazaroff**
Orientador(a)

Liese Renata Alves
Assinatura do(a) aluno(a): **Liese Renata Alves** Atesto que as
alterações exigidas Foram Cumpridas
() Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 18 de maio de 2019

Professor Orientador

Ivan Beck
Assinatura

SUMÁRIO

1	Introdução	7
2	Gestão de Projetos	9
2.1	Escritório de Gerenciamento de Projetos	11
2.2	Gestão de Projetos na Administração Pública	12
2.3	Implantação do Escritório de Projetos na Administração Municipal	13
2.4	Dificuldades para a implantação do EGP na Administração Pública Municipal	14
3	Metodologia	20
3.1	Propósito da Pesquisa	20
3.2	Procedimentos Metodológicos	20
3.3	Técnicas de Coleta e Análise de Dados	21
4	Análise dos Resultados	22
4.1	Metodologia de Implantação do EGP –Rio	22
4.2	Resultado do Questionário Aplicado	23
4.2.1	Dimensão Planejamento e Projeto de Governo	23
4.2.2	Dimensão Recursos Humanos	25
4.2.3	Dimensão Participação Popular	27
4.2.4	Dimensão Gerenciamento de Projetos	28
5	Conclusão	29
	Referências Bibliográficas	31
	Anexo	33

Resumo

O objetivo do presente trabalho reside em demonstrar a viabilidade da implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos em prefeituras municipais, com o intuito de aumentar a eficiência e a eficácia das realizações de projetos na esfera pública, através da ferramenta do guia de boas práticas PMBoK - *Project Management Body of Knowledge*. Estão apresentados conceitos de gerenciamento de projetos, escritório de gerenciamento de projetos e um estudo da possibilidade de sua implantação em instituições públicas a partir da experiência da Prefeitura do Rio de Janeiro/RJ. Nesse sentido, esse estudo buscou demonstrar como a adaptação de uma ferramenta essencialmente privada ao setor público, pode contribuir para uma melhor entrega de serviços à população. Para tanto, é necessário que se modifique a cultura institucional, fomentando o envolvimento de servidores, através da realização de treinamentos que gerem comprometimento inclusive da alta direção municipal, estreitar a relação governo x população e promover a integração entre órgãos componentes da instituição, buscando promover a excelência na gestão municipal.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Escritório de gerenciamento de projetos. PMBoK. Administração Pública.

Abstract

The purpose of this work consists in demonstrating the viability for the implementation of a Project Management Office in municipal governments, intending to increase efficiency and effectiveness of project accomplishment in public sphere, through the PMBoK – “Project Management Body of Knowledge” good practice tool. The work presents concepts of project administration, project management office, and an analysis about the possibility of its implementation in public institutions from Rio de Janeiro’s municipality experience. That way, this study intends to demonstrate how an adaptation of an essentially private tool in public sphere can contribute to better service supply for the population. For this purpose, it is necessary to modify institutional culture, encouraging servant’s engagement, through training actions able to generate involvement until the high municipal direction, narrowing the government–population relationship and promoting integration between institution agencies, pursuing excellence in municipal administration.

Keywords: Project administration. Project management office. PMBoK. Public administration.

1 Introdução

Para que o aparato estatal esteja alinhado aos projetos políticos estabelecidos pelos governantes, há que se buscar sempre adaptações e reformas que produzam mudanças organizacionais capazes de construir um fator comum no plano de governo com foco na entrega de bons resultados à sociedade.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 dá às instituições públicas uma maior autonomia para que gerenciem e direcionem as políticas públicas, principalmente as locais no âmbito do desenvolvimento urbano com a instituição do Plano Diretor. Essa autonomia infere aos gestores a necessidade de se desenvolverem novas soluções para as demandas sociais, abrindo porta para a inserção de novos conceitos e ferramentas na gestão pública.

Junqueira *et al* (1997) esclarece que os países da Europa no final da década de 1970, bem antes da preocupação brasileira, concluíram que era preciso formalizar o planejamento municipal, inclusive com uso de uma nova ferramenta advinda do setor privado: o gerenciamento de projetos.

Esse processo desenvolveu-se durante as décadas de 1980 e 1990 quando as reformas administrativas se proliferaram por muitos países, fazendo surgir uma nova abordagem de gestão pública com cunho baseado no desempenho e descentralização como substituto da administração burocrática, com a incorporação de novos conceitos e instrumentos de gestão (MADUREIRA, 2006), como a redução das organizações públicas e abertura para o mercado como forma de enxugar o Estado.

A reforma administrativa introduzida em nosso país na década de 1990 trouxe novas formas de ser pensar e fazer política pública, tendo como um dos principais objetivos a eficiência. Novas práticas de administração pública gerencial baseada na concepção de Estado e de sociedade democrática e plural (BRESSER-PEREIRA, 1996). Segundo Carmen Lúcia (1999), não se trata de mera alteração e criação de artigos, mas sim de uma mudança de princípios administrativos constitucionais buscando minimizar o Estado, a fim de que sua atuação na sociedade seja reduzida ao máximo.

Nas décadas de 1990 e início dos anos 2000 crescem as sociedades democráticas, com ideias da utilização ordenada dos recursos públicos através de instrumentos que promovam a eficiência e a eficácia da Gestão Pública. Para Castelli (2005) essa visão confirma a legitimação da sociedade como cliente a quem é devida a entrega de serviços públicos de qualidade, e a utilização de novas ferramentas que contribuam para a modernização da administração pública e favorecer o processo de reforma administrativa nas organizações públicas municipais.

Além disso, conceitos como de Planejamento Estratégico Governamental que atuem no alcance da *accountability*, transparência e racionalidade no uso dos recursos (DAGNINO , 2014), impulsionam a chamada Nova Gestão Pública para busca a qualidade na entrega dos serviços à sociedade, o que é possível de alcançar através de ferramentas adequadas e corpo técnico bem treinado e consciente da necessidade de se construir plataformas de trabalho consistentes e devidamente gerenciáveis, capazes de modificar a forma como são organizados e processados os serviços públicos. Dagnino (2014) utiliza a Carta Iberoamericana de Qualidade na Gestão Pública de 2008 como um instrumento que norteie a ação governamental para a responsabilidade social, ética e qualidade, com fins de tornar o Estado eficiente, ou seja, aumentar a capacidade de entrega de bons resultados à população, vinculado ao conceito de qualidade na prestação de seus serviços que consolide a relação Estado-Sociedade. Os gestores públicos devem estar cientes de seu papel nesta engrenagem e sabedores de quais metodologias podem lançar mão para o alcance do objetivo precípua da administração pública.

Os modelos de gerenciamento das organizações públicas, devem ser melhorados e otimizados, e o uso de ferramentas inovadoras como as práticas de gerenciamento de projetos ou outras aplicações (PETERS, 2008) deve ser difundido e fomentado. Furtado et. al. (2011) exemplificam a implantação desse método de gerenciamento de projetos, através da apresentação de caso no Espírito Santo (PESTANA, 2010), onde a gestão de projetos possibilitou uma melhor execução de obras públicas com potencialização do ganho em prazos e custos, imprimindo qualidade e eficiência aos serviços entregues à população.

Notadamente, os municípios são as entidades onde o planejamento e a gestão dos serviços públicos são mais necessários, uma vez que é a prefeitura a principal porta de saída das soluções às demandas mais urgentes e cotidianas do cidadão. A administração pública é um

setor que pode se apropriar de tecnologias e técnicas da administração privada, porém o setor público possui particularidades que tornam essa mudança um tanto complexa. Neste contexto, este trabalho busca estudar a utilização da Gestão de Projetos como ferramenta de gerenciamento e otimização do uso dos recursos públicos para transformar a administração pública municipal no modelo de gestão mais perspicaz, que permita auxiliar no alcance dos objetivos e estratégias municipais.

Entretanto, mesmo após a reforma administrativa, não se notou uma mudança significativa no contexto do planejamento municipal, levando-se em conta que a alternância no poder municipal, e a necessidade de se aperfeiçoar as formas de descentralização, fazem com que a execução do planejamento estratégico municipal enfrente muitas dificuldades de execução (PFEIFFER, 2010).

Assim, o gerenciamento de projeto evidencia um nível elevado de exigências técnicas e intelectuais para a sua operacionalização e pode ser uma nova perspectiva para a gestão pública para a solução do problema em nível municipal. Esta ferramenta necessita que os técnicos estejam bem capacitados, tanto em planejamento estratégico quanto em gerenciamento de projetos. Para Madureira (2006), é necessário que se responsabilize gestores pela qualidade dos serviços públicos, através da avaliação de resultados e desempenho públicos.

Neste sentido, o presente trabalho tem por objetivo analisar a implantação do escritório de projetos na Prefeitura do Rio de Janeiro, tentando identificar os obstáculos enfrentados e os fatores que auxiliaram tal implantação tomando por parâmetro de execução o Gerenciamento de Projetos o guia PMBOK.

2 Gerenciamento de Projetos

Nos dias atuais, a administração pública é a todo tempo exigida para que preste um serviço público de qualidade e com eficiência, atendendo aos anseios da população, e um planejamento estratégico bem construído e fundamentado é essencial para o alcance de seus objetivos. O conceito de eficiência na gestão pública baseada no desenvolvimento social com vistas à prestação de serviços públicos de qualidade, trouxe a necessidade de se planejar estrategicamente, direcionar, controlar e reavaliar constantemente as atividades e políticas

implementadas, através da mensuração e execução orçamentária e financeira dentro do prazo e valores estabelecidos.

O gerenciamento de projetos pode ser utilizado em várias frentes no serviço privado e recentemente na área pública, e pode otimizar a destinação dos recursos e os resultados deles provenientes. Assim, a implementação da estratégia governamental através do gerenciamento de projetos, deve considerar a finalidade, os critérios e objetivos traçados e, no âmbito público, o alcance social do programa executado.

Lobo (2012) utilizando Lacombe (2009) comenta:

projeto é parte de um programa, ou, eventualmente, de um plano, cuja responsabilidade pela execução é claramente atribuída a uma empresa, unidade organizacional ou grupos de unidades, sob a liderança de determinado indivíduo. O projeto tem sempre um líder, responsável pelo que ocorre na sua execução.

Na concepção do PMBoK (2014), todo projeto deve ser temporário com a finalidade de entregar um produto ou resultado. Portanto, o projeto deve ter início, meio e fim bem definidos que respondam às demandas que não alcançam resultados positivos quando processadas pelas rotinas habituais de uma organização. Todo projeto deve ter por objetivo a conclusão do processo dentro do prazo, orçamento e qualidade preestabelecidos.

As boas práticas advindas do gerenciamento de projetos tiveram início na década de 1970 nos Estados Unidos da América com a criação do Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos ou, em inglês, *Project Management Body of Knowledge* (PMBoK), que é referência na gestão de conhecimento, ferramentas e técnicas aportadas a um projeto com a finalidade de satisfazer requisitos estabelecidos.

De acordo com o guia PMBoK os projetos são divididos em ciclos. Sendo:

- Início: fase em que acontecem as saídas do gerenciamento do projeto, ou seja, é quando a ideia nasce e uma ordem é dada;
- Organização e preparação: começa no termo de abertura do projeto e vai até a divulgação do seu plano de gerenciamento;
- Execução: período em que o projeto é executado;
- Encerramento do projeto: fase em que as entregas são feitas, assim como a avaliação dos pontos em que houve dificuldades e possíveis soluções a serem adotadas em

projetos futuros. Tudo é documentado e arquivado, servindo como eventual fonte de consulta.

Estes ciclos ou fases devem ser observados durante a implementação e execução do projeto, pois a observância de cada etapa garantirá o sucesso do projeto, bem como a inobservância desprovida de justificativa poderá levar o projeto ao fracasso.

Os projetos também podem ser categorizados por áreas que são responsáveis pelo cumprimento dos objetivos. As categorias de gerenciamentos são partes interdependentes dentro dos projetos e estão ligados ao escopo, tempo, custo e qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições, partes interessadas (*stakeholders*) e integração.

2.1 Escritório de Gerenciamento de Projetos

De acordo com o Guia PMBoK o Escritório de Gerenciamento Projetos (EGP) ou em inglês, *PMO (Project Management Office)*, é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. (PMBoK, 2014).

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) tem a função de estruturar a metodologia de projetos que será utilizada, adaptando-a a cada projeto sem que se perca a estrutura inicial de gerenciamento. Por vezes são necessárias metodologias diferentes para cada tipo de projeto, entretanto, a função do EGP é padronizar tais métodos a fim de que as práticas de gerenciamento de projetos da organização sejam conhecidas por todos, devendo ser sempre observadas e seguidas no intuito de se evitar falhas no percurso da execução dos projetos. O gerenciamento de um projeto deve ser consistente para que gere nas pessoas da organização o comprometimento e constância necessários para seu sucesso.

2.2 Gerenciamento de Projetos na Administração Pública

O gerenciamento de projetos vincula o processo ao cronograma determinado e estimula os gestores responsáveis, bem como sua equipe, a participarem das tomadas de decisão para que o projeto siga alinhado às necessidades do cliente, que na administração pública é a sociedade, como também às possibilidades governamentais. Segundo Bresser-Pereira (1996),

este alinhamento pode, por vezes, demorar a acontecer, pois, a mudança de cultura pode ser um empecilho na implementação de novas ferramentas gerenciais na administração pública.

O gerenciamento de projetos na administração pública pode minimizar, quando não extinguir, o uso frequente de alterações constantes nos valores orçados, as constantes aplicações de aditivos a contratos e planilhas de gastos, que são, infelizmente, comuns na administração pública. O planejamento estratégico de uma instituição pública norteia a ação governamental e neste sentido, o gerenciamento de projetos exerce uma função interessante de mudança e reequilíbrio entre a estratégia e os processos rotineiros programados. Portanto, os projetos derivam do planejamento estratégico estabelecido, colaborando para sua execução e direcionando a melhor maneira de se realizar o pactuado, o que vem ao encontro com o pressuposto de eficiência na administração pública.

Para que o gerenciamento de projetos traga bons resultados na gestão pública, deve-se ter claro que a eficiência dos gastos promoverá benefícios sociais à população. Para tanto, é preciso se ater a algumas particularidades do Estado na execução de projetos. Uma das diferenças entre a aplicação da gestão de projetos no meio privado e público, é que neste último existem vários interessados que atuam diretamente na concepção, execução e implementação dos programas de governo, além de apresentarem complexidades próprias advindas da problemática pública. Estes, chamados de *stakeholders*, podem determinar qual será o projeto que será levado adiante e qual aquele que continuará no mundo das ideias do governo.

De acordo com Lobo (2014) a gestão de projetos integra a gestão de operação da gestão municipal com o intuito de que através da implementação desta ferramenta se possa ter como resultado o desenvolvimento local.

Como dito anteriormente, a gestão de projetos no setor público deve ser moldada em função das especificidades da área, uma vez que utiliza-se de processos de planejamento já consolidados, e também é necessário observar a legislação pertinente ao setor, bem como a estrutura burocrática que o impulsiona. Portanto, além de traçar objetivos, escopo, competências, público alvo, qualificação das partes, prazos e custos, há que se atentar para as implicações legais e de fiscalização inerentes a qualquer atividade dos entes públicos.

2.3 Implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos na Administração Municipal

Lobo (2014), define gestão de projetos na administração pública municipal como “um desdobramento da gestão de operações, com foco e aderência à gestão pública municipal e também na busca pelo desenvolvimento local, que resulte desses projetos.”

Tratando-se de administração pública, que precisa atuar dentro no interesse público, é preciso priorizar da melhor maneira as necessidades da população, e os projetos devem existir para o alcance da satisfação dessas demandas. E o EGP, através de seus processos pode viabilizar a resolução dos quadros de carência gerencial e administrativas apresentadas pela administração pública municipal.

Para demonstrar como o ciclo da gestão de projetos pode ser adaptado ao setor público, segue abaixo quadro com os processos e seus resultados possíveis, produzido a partir da concepção de boas práticas constantes do Guia PMBok.

Quadro 1 – Ciclo do Projeto

Fase do Projeto	Processos	Entradas	Saídas
Início	Nesta fase a equipe designada para o Escritório de Gerenciamento de Projeto deve identificar a demanda enviada e os processos que serão necessários para fazer o projeto acontecer.	Projeto Básico para Licitação. Termo de Viabilização do Projeto. Parecer do Controle Interno.	Gerenciamento pelas partes interessadas de cada item componente do projeto (secretaria, planejamento, financeiro, licitação e contratos)
Organização e Preparação	A partir das saídas geradas é criado um plano de gerenciamento contendo orientações sobre a execução do projeto.	Controle do trabalho e mudanças que possam ser necessárias. Encerramento de cada fase do projeto, controle de escopo, cronograma, custos e equipe. Gerenciamento dos processos de comunicação, aquisição e análise e controle de riscos no desenvolvimento do projeto.	Cronograma de Orçamento e Custos. Definição das fases do projeto (início, meio – que implicam cada etapa do projeto, e fim).
Execução	Execução e controle do plano de projeto. Se forem necessárias	Monitoramento do prazo e custo. Acompanhamento da execução do projeto pelo	Cronograma de execução e pagamento.

	mudanças, acompanhar a ação restauradora e atualizar o planejamento e documentos do projeto. Ouvir e implementar, se for o caso, as alterações solicitadas pelas partes interessadas.	fornecedor do que foi planejado.	
Encerramento	Finalizar relatórios. Documentar informações importantes sobre a execução do projeto.	Termo de entrega e encerramento do projeto.	Arquivamento do processo.

Fonte: elaborado a partir do PMBok (2014)

Alguns estados e municípios empenham esforços para que novas ações fossem incluídas na agenda de governo na busca de uma gestão empreendedora com foco em resultados, como citado por Furtado et. al. (2011), que relata que prefeituras municipais demonstraram interesse pelo modelo adotado no estado do Espírito Santo, e a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) da Secretaria de Gestão Recursos Humanos do Estado do Espírito Santo em 2009, com a implantação de um escritório de projetos com fins a melhorar o seus indicadores de desempenho, observando-se o aumento na eficiência da gestão e do gasto público. De acordo com Pestana at. al. (2009), o resultado da implantação do escritório naquele Estado foi a redução de atrasos e a qualidade das informações prestadas, reduzindo também a necessidade de refazer os trabalhos. O autor cita como aprendizado o fato da percepção de que mesmo com as dificuldades enfrentados, como mudança da cultura organizacional, problemas na mobilização de recursos humanos e financeiros para a implantação do EGP na secretaria estadual.

2.4 Dificuldades para a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos na administração pública municipal

A implementação do escritório gerenciamento de projetos em organizações públicas, enfrenta dificuldades, pois as organizações públicas são caracterizadas por apresentarem deficiência de profissionais qualificados, estrutura física e administrativa pobres, apontamento de prioridades divergentes à necessidade social e dificuldade na mudança da cultura organizacional.

Uma das dificuldades encontrada na implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos está atrelada à cultura e à resistência das pessoas com relação às mudanças organizacionais, pois os servidores estão acostumados a realizar determinadas tarefas da mesma forma há anos,

e para a mudança é necessário que se apresente a nova ferramenta de forma interessante demonstrando suas facilidades e oportunidades de alteração e melhoria na execução dos trabalhos e consecução de melhores resultados.

Outra dificuldade que se pode encontrar é a escassez de recursos, tanto financeiros quanto humanos. Os gestores envolvidos nas rotinas do EGP devem estar treinados e focados na execução das etapas dos projetos, o que acaba por colocar em segundo plano as tarefas diárias de suas funções, e para muitos é dificultoso a conciliação dos trabalhos. Uma forma de minimizar essa problemática é que existam servidores com dedicação exclusiva no EGP para execução dos principais projetos e orientação dos demais servidores ligados ao escritório.

Como particularidade, e como exemplificação da complexidade dos projetos na administração pública, pode ocorrer que algumas fases componentes do ciclo da gestão de projetos passarão por reanálises e readequações, as condições de risco e controle podem ser relegadas a segundo plano, caso o projeto não seja de interesse urgente e necessário ao atendimento à sociedade e Almeida (2005) apresenta algumas características do setor público que acabam por nortear os programas e projetos a serem executados dentro de um processo de gerenciamento, tais como ambiente organizacional multifacetado, hierarquia rígida, base jurídica extensa, controle interno e externo rígidos e bem estabelecidos e alternância de poder que dificulta o planejamento a longo prazo.

Cintra e Vieira (2007) ensinam que projetos na administração pública podem falhar por atrasos no cronograma ou má gestão orçamentária e defendem que é preciso gerenciar as etapas do processo afim de que se obtenha o resultado esperado. Na mesma base analítica, encontram-se algumas limitações na gestão de projetos públicos, como a problemática da descontinuidade administrativa, em função do mesmo apontamento de Almeida (2005) - a alternância de governos, que culmina no descarte de projetos em execução ou na mudança de prioridades, que acabam sendo influenciados pela corrida eleitoral, pelo não cumprimento dos planos estabelecidos no Plano Plurianual de Ação Governamental Municipal ou por entraves legais de licitação ou orçamentários. Os autores Cintra e Vieira (2007) sugerem que a seleção dos colaboradores com capacidade de elaborar e acompanhar o desenvolvimento dos projetos, pode ser uma das formas de se obter o sucesso na gestão de projetos, além de um bom planejamento na administração pública municipal.

Também como particularidade da gestão de projetos dentro da administração pública, temos a fiscalização como item essencial para o controle do gasto público, com fins de que se acompanhe a eficiência do projeto no alcance do interesse público, que é realizada pelo órgão de Controle Interno do município, pelas casas legislativas, organizações civis ou da ação dos Conselhos Municipais. A fiscalização por estes órgãos inicia-se na escolha da demanda a ser atendida, durante o processo de planejamento e gestão e se estende até a entrega do serviço, e é importante para que a legalidade e eficiência do projeto sejam atendidas.

Neste caminho, para a migração das ações governamentais do planejamento rotineiro e operacional na gestão pública municipal até sua execução através do gerenciamento de projetos, é necessário um esforço de aprendizado, observação das particularidades citadas, adaptação e robustez nos processos administrativos municipais, constituindo-se em um desafio que deve ser superado para que o trabalho e o esforço na implementação de novas metodologias de governança municipal possa entregar resultados positivos e satisfatórios à sociedade.

Para compreender melhor a dificuldade da implantação do EGP na administração, voltemos às categorias de gerenciamento, citadas no título 2 deste trabalho, e que trata da importância de cada uma delas para a boa condução dos projetos. O gerenciamento de projetos dentro do escritório obedece às categorias constantes do guia de boas práticas PMBoK, sendo eles:

- Gerenciamento de Escopo

O Guia PMBOK define o produto final a ser entregue e por isso integra todas as áreas de administração do projeto, tais como tempo, recursos e custos.

Pfeiffe (2010) ensina que a administração pública municipal deve ter bem claro a definição do projeto a ser executado, e neste sentido é necessário que os gerentes de projetos tenham conhecimento do plano de governo, a fim de que sejam executados aqueles eleitos pelo gestor como importante para a municipalidade, adequando todos os recursos e outras categorias para a consecução do projeto.

- Gerenciamento de Custos

Para se definir o custo, o EGP utiliza o orçamento como ferramenta para definir a alocação dos recursos a serem utilizados no projeto (PMBOK, 2014). A obediência ao orçamento é importante para o plano do projeto, pois se seguido será um item relevante no sucesso do projeto.

A observação dessa categoria pode ser considerada a mais importante dentro do EGP na administração pública, pois como observado por Cintra e Vieira (2007) os recursos públicos encontram-se em escassez e por princípio devem ser utilizados de forma consciente e responsável.

Esta categoria não se prende somente a cada projeto, mas principalmente quando da elaboração da Lei Orçamentária Anual que deve ser meticulosamente elaborada, observando a real situação financeira do município, para não incorrer na criação de uma lei fantasiosa, com valores acima da realidade ou diminuto num nível que inviabilize o plano de governo.

- Gerenciamento de Tempo

A definição de prazos segue o ciclo dos projetos e deve ser concebido através de um cronograma com a distribuição das atividades, desde o início até a entrega do projeto. Para definir o cronograma, é preciso saber o tempo de duração de cada atividade para aplicação adequada de recursos e mão de obra em cada etapa do projeto.

Nesta categoria a administração pública passa pela dificuldade legal para a execução dos projetos, pois está atrelada a processos de licitação que demandam tempo para ocorrer e se não realizados com antecipação adequada podem atrasar o cronograma do projeto, dificuldades observadas por Pfeiffe (2010). Além disso a definição de prioridades pelo governo municipal pode também influenciar no prazo de execução dos projetos.

- Gerenciamento de Recursos Humanos

O gerenciamento de recursos humanos busca agrupar pessoas com habilidades necessárias à execução do projeto. A equipe deve passar por um processo de desenvolvimento e interação com vistas ao alcance do melhor desempenho da equipe.

Madureira e Rodrigues (2006) declaram que a administração pública deve primar pela profissionalização do seu corpo de servidores, uma vez que para o sucesso da administração pública é necessário que seus colaboradores tenham comprometimento e habilidades técnicas para executar as tarefas diárias importantes para o boa gestão dos processos públicos.

Aqui, a problemática parte da falta de reconhecimento da alta gestão em valorizar o servidor, incentivando-o a se aperfeiçoar tecnicamente e a buscar novos conhecimentos com fins de elevar a eficiências na execução de suas tarefas.

- Gerenciamento das Comunicações

Esta categoria inclui os processos que deem suporte ao planejamento, coleta, distribuição e gerenciamento das informações para que sejam entregues e utilizados pela equipe do EGP. Esses processos podem ser representados por planilhas e tabelas que possuam informações necessárias ao andamento do projeto.

A boa execução dessa categoria está diretamente ligada à categoria de Recursos Humanos, pois de acordo com Madureira e Rodrigues (2006) a entrega de dados confiáveis ao gerente e equipe de projetos depende da habilidade dos servidores envolvidos em analisar e formatar de forma clara todas as informações necessárias à execução do projeto.

- Gerenciamento das Partes Interessadas

Para que a finalidade do projeto seja definido, é preciso ter explicitadas as expectativas das partes interessadas (stakeholders). As partes interessadas são todas as pessoas, governo, entidades de interesse social e organizações civis que representem a sociedade. Estes passam por um período de negociação a fim de eleger os projetos que tem maior urgência ou relevância para a localidade.

A relação governo e sociedade é experimentada nesta fase anterior ao projeto, onde são colocadas na arena de discussão todas as necessidades da população e as possibilidades do governo. Por haver uma infinidade de demandas que são expostas pela sociedade, através de associações e entidades civis, a negociação para eleição de prioridades é essencial para que

sejam realizados projetos que realmente atendam ao maior número de cidadãos e que se transforme em ganho social.

- Gerenciamento de Qualidade

Qualidade é o conjunto de características ou especificações de projeto e abarca o produto a ser entregue, ou seja o projeto em si, como também a qualidade no gerenciamento dos processos durante a execução do projeto.

Almeida (2005) ensina que a busca pela eficiência na gestão pública deve também se ocupar da qualidade do serviço a ser entregue à população. Como dito na introdução deste trabalho, a gestão eficiente não é garantia de qualidade, pois não basta entregar o produto no prazo e custos projetados, mas mais importante é que o projeto esteja a contento da sociedade de forma virtuosa.

- Gerenciamento das Aquisições

Segundo o guia PMBoK (2014), o gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.

Como dito na categoria tempo, é necessário um esforço especial da administração pública para que se façam aquisições necessárias à execução do projeto, observando para isso os processos de tempo, recursos e custos.

- Gerenciamento de Risco

Busca antecipar a ocorrência de problemas, monitorando-o e controlando-o durante a execução do projeto, a fim de identificá-los e definir ações para lidar com eles.

Os riscos em um projeto na administração pública podem ser ignorados pelos gestores em função de haver maior importância na entrega do serviço à sociedade em detrimento dos riscos identificados durante sua execução. Conforme Pfeiffe (2010), a alocação de recursos acima do orçamento para o projeto, representa uma falha no ciclo e na categoria custo, mas a

execução eficiente e de qualidade do serviço de necessidade da população está acima deste risco financeiro.

- Gerenciamento da Integração

Integrar significa coordenar os processos, recursos e esforços, para coordenação do trabalho visando sucesso do projeto, estando envolvidos o plano, a execução e o encerramento do projeto.

As equipes de trabalho e seu gerentes devem possuir um bom relacionamento e comunicação para que o sucesso do projeto seja alcançado. Na administração pública, a escolha de gerentes que tenham habilidade em gerir pessoas é de suma importância para promover a integração e envolvimento dos servidores, ensina Pfeiffe (2010).

3. Metodologia

3.1 Propósito da Pesquisa

Neste trabalho buscou-se analisar a implantação do escritório de projetos na Prefeitura do Rio de Janeiro/RJ, tentando identificar os obstáculos enfrentados e os fatores que auxiliaram tal implantação, e como a aplicabilidade dessa nova modalidade de gestão impactou na dinâmica administrativa e como o método pôde trazer nova visão sobre o planejamento municipal.

3.2 Revisão de Literatura

A base de dados selecionada para realização deste trabalho envolveu pesquisa literária realizada por meio de buscas eletrônicas por artigos científicos e livros sobre o tema, pesquisa com o objetivo de identificar a eficácia da implantação da gestão de projetos na Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro/RJ.

Na pesquisa foram selecionados artigos que abordam o tema gerenciamento de projetos na administração pública após a Reforma Administrativa Federal iniciada em 1995, pois foi a partir deste marco na administração pública que fez surgir a necessidade da busca pela

excelência na gestão pública no Brasil, e também a coleta de dados reais junto ao Escritório de Gerenciamento de Projetos da Prefeitura do Rio de Janeiro/RJ.

3.3 Técnicas de Coleta e Análise de Dados

Para Creswell (2007, p. 22), a situação atual é menos qualitativa versus quantitativa e mais sobre como as práticas de pesquisa se posicionam entre estes dois polos, ou seja, podemos dizer que os estudos tendem a ser mais qualitativos ou mais quantitativos.

Neste trabalho, utilizou-se da abordagem quali-quantitativa com levantamento e coleta de dados sobre o tema. Essa abordagem, chamado método misto, combina as pesquisas quantitativas com as qualitativas, e os dados podem ser seguidos por entrevistas exploratória. No método misto, o pesquisador baseia a investigação supondo que a coleta de diversos tipos de dados garanta um entendimento melhor do problema pesquisado (CRESWELL, 2007, p. 34-35).

Além disso, optou-se pelo estudo de caso da implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos na Prefeitura do Rio de Janeiro/RJ. De acordo com a teoria sobre estudo de caso de YIN (2005), este trabalho pode ser classificado como um estudo de caso, pelo fato de avaliar uma situação que está acontecendo no presente de uma instituição específica.

Neste sentido, foram analisados dados disponibilizados pela Subsecretaria de Planejamento e Acompanhamento de Resultados – SUBPAR da Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro em seu portal, constantes do Guia de Fluxo de Documentos de Modelagem de Processos, bem como a realização de pesquisa referente às fases iniciais de introdução da metodologia de Gestão de Projetos e demandas sujeitas ao Escritório de Projetos do Rio de Janeiro - EGP - Rio.

Para a coleta das informações foram enviadas solicitações ao EGP – Rio para disponibilização da metodologia utilizada na implantação do EGP, as possíveis alterações legislativas que pudessem ter sido necessárias à época, a implicação dos demais setores da administração municipal, tais como planejamento, controladoria licitação e compras, e como o envolvimento destas pastas contribuiu para o avanço do EGP ou o desfavoreceu.

Para que pudesse haver um entendimento quanto ao objetivo do governo municipal em se reorganizar para melhor gerir os recursos financeiros através da metodologia da Gestão de Projetos, foi realizado estudo da Resolução CVL nº 99 de 28 de maio de 2018 que reestruturou a Secretaria Municipal da Casa Civil – CASA CIVIL, e que instituiu o EGP – Rio e suas competências.

A pesquisa realizada no período de 11 de março a 29 de abril/2019, incluiu o encaminhamento de questionário para preenchimento por servidores voluntários, que pontuasse sua visão sobre a estrutura, eficiência e observação quanto a mudança positiva ou não na gestão administrativa no município e como o Guia de Fluxos de Documentos é utilizado para a percepção desta mudança. Para pesquisa foi encaminhado formulário via ferramenta Google Formulários com questões de múltipla escolha, com resposta padronizada de SIM, NÃO e NÃO SEI RESPONDER. A adesão à pesquisa, sem identificação pessoal, foi de 12 (doze) servidores que atuam ou atuaram no EGP e também da Secretaria da Casa Civil, de um total de 20 (vinte) servidores lotados na SUBPAR.

4 Análise dos Resultados

Descreve-se abaixo, os resultados verificados na coleta de dados junto à Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro no âmbito do Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP-Rio.

4.1 Metodologia de Implantação do EGP –Rio

O EGP-Rio integra o Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho - SMGAD, instituído por lei municipal e sua finalidade é “favorecer o monitoramento, controle e implantação dos projetos, programas e ações estratégicos.” (Lei 5595/2013).

Por definição, servidores ocupantes dos cargos de Analistas de Gerenciamento e Projetos e Metas - AGPMs, e Gerentes de Projetos de cada Órgão, são os agentes responsáveis pelo gerenciamento dos projetos na prefeitura do Rio de Janeiro, e compõem a Coordenadoria Técnica de Modelagem de Processos – CTMP, cujas competências, estabelecidas pela Resolução CVL nº 99 de 28 de maio de 2018, são:

- Elaboração de projetos de mapeamento e redesenho de processos de negócio voltados para acompanhamento de resultados e gerenciamento dos projetos definidos como estratégicos;
 - Simplificação e racionalização de processos de negócio em projetos definidos como estratégicos, com vistas a sua modernização, à redução de tempo de execução e à melhoria da eficácia da gestão;
 - Pesquisa e desenvolvimento de novas metodologias e ferramentas de gestão, na área de modelagem de processos;
 - Definir metodologia e apoiar os órgãos e entidades na análise e modelagem de processos de negócio, com foco na otimização, racionalização e redução de prazos e custos;
 - Manter registro dos processos identificados e modelados nos diversos órgãos, contribuindo para a gestão do conhecimento.

Estas competências estão consolidadas em uma planilha elaborada pelo EGP-Rio chamada de Fluxo de Modelagem de Processos, onde constam as etapas que devem seguidas para a consecução de um projeto, constituindo-se em um guia de modelagem de dados, registro de demandas, definição de responsáveis, recurso materiais orçamentários, financeiros, de pessoal, equipamentos e instalações, indicadores de desempenho e plano de ação. O documento promove a otimização e racionalização dos processos na prefeitura, fomenta a gestão do conhecimento, auxilia no desenvolvimento de projetos vultuosos e na definição de indicadores. A modelagem propicia a padronização de procedimentos, diminuindo a necessidade de análises complementares para cada projeto apresentado, pois unifica as informações de modo que para todo e qualquer projeto, deverão ser observada unicamente os dados consolidados no Fluxo de Modelagem de Processos. Excluindo-se a variação de etapas e formas de se processar um projeto, equalizou-se o problema na análises díspares para projetos de mesmo escopo através da padronização do processos.

4.2 Análise do Resultado do Questionário Aplicado

4.2.1 Dimensão Planejamento e Projeto de Governo

De acordo com Verzuh (2001) novas ferramentas de planejamento devem estar alinhadas aos planejamentos municipais de forma que a adaptabilidade aos novos processos ocorra de forma gradativa, mas firme.

As questões relacionadas a planejamento e projeto de governo buscaram verificar se o Escritório de Gerenciamento de Projetos é uma ferramenta capaz de implementar a ação e planejamento governamentais de forma orientada e eficiente, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Compilação do resultado da pesquisa aplicada – Planejamento

ITEM	QUESTÃO	Quantidade Respondida		
		SIM	NÃO	NÃO SEI RESPONDER
01	Os projetos nessa Prefeitura têm objetivos traçados pelo Prefeito	10		02
02	Os projetos implantados sofrem influência política	07	03	02
03	Há previsão orçamentária para os projetos aprovados	07	03	02
04	O Departamento de Controle Interno é participante no acompanhamento dos projetos e identifica problemas de elaboração e implantação	06	03	03
05	Você percebe que a gestão de projetos alavancou a sistemática do planejamento na prefeitura	06	04	02
06	O Escritório de Gerenciamento de Projetos trouxe melhoria na qualidade da gestão orçamentária e financeira da prefeitura	07	04	01
07	O Escritório de Gerenciamento de Projetos diminuiu o nível de retrabalho de planejamento	08	02	02
08	A implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos contribuiu para a execução mais fidelizada do planejamento estratégico municipal	08	01	03
09	Você constata que a gestão de projetos melhorou a capacidade da prefeitura em traduzir as expectativas do público alvo em produto final eficiente	06	03	03
10	O Escritório de Gerenciamento de Projetos diminuir o nível de descontinuidade de obras/serviços públicos	08	02	02

Fonte: Elaborado pelo autor

Os itens 01, 07, 08 e 10 obtiveram mais respostas positivas na concepção dos servidores sob a ótica dos entrevistados a implantação do EGP-Rio contribuiu para diminuir no nível de descontinuidade dos projetos e de retrabalho. Entretanto, estas melhorias não foram percebidas no acompanhamento dos processos pelo Controle Interno, na gestão dos projetos com fins ao atendimento do público alvo e na alteração da organização dos processos administrativos, como percebido pelo resultado dos itens 04, 05, e 06 onde somente 50% (cinquenta por cento) dos entrevistados perceberam mudanças positivas promovidas pela implementação do EGP.

As execuções orçamentária e financeira dos projetos surgem no mesmo patamar dos processos de planejamento já em prática no município, entretanto, de acordo com o item 07, os servidores relatam melhora razoável no desempenho do planejamento no que tange a execução mais efetiva, evitando retrabalhos das equipes. Na percepção dos entrevistados, o desenvolvimento do escritório de projetos na prefeitura do Rio de Janeiro teve apoio e criação de manuais de gestão de projetos, que proporcionaram a vinculação do planejamento governamental aos processos administrativos.

Essas impressões corroboram com a ponderação feita neste trabalho, quando apontou-se que a maior dificuldade seria a mudança na cultura na gestão da administração pública. Bresser-Pereira (2000) já alertava para a trava da dimensão cultural, pontuando a dificuldade enfrentada quando a Reforma Gerencial ocorrida no Brasil a partir de 1995. Segundo ele, a dimensão cultural da reforma significa superar o patrimonialismo para que se possa migrar uma cultura gerencial. Essa transição pode ser percebida em alguns aspectos do planejamento da prefeitura do Rio de Janeiro, mas ainda é diminuta quando se trata da implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos, pois, mais do que uma novidade, essa ferramenta exige aquisição novos conhecimentos, ideias e objetivos.

4.2.2 Dimensão Recursos Humanos

O guia PMBoK (2014), foca em uma das áreas de conhecimento de gerenciamento de pessoal dos projetos, que inclui também os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe é composta por pessoas com funções e responsabilidades atribuídas com foco no projeto e de acordo com suas habilidades.

Uma questão positiva identificada foi sobre a alta adesão e comprometimento dos servidores quando da instalação do EGP-Rio, conforme percebe-se na análise do Quadro 3. Os servidores apontaram uma melhora no inter-relacionamento entre as pastas diversas quando os primeiros projetos foram formatados de acordo com o novo modelo de gestão, e assim foi possível perceber uma colaboração mais significativa.

Quadro 3 – Compilação do resultado da pesquisa aplicada – Recursos Humanos

ITEM	QUESTÃO	Quantidade Respondida		
		SIM	NÃO	NÃO SEI RESPONDER
11	Há ações para melhorar interação da equipe do projeto	10	02	
12	Há avaliação de desempenho dos membros da equipe	09		03
13	A Prefeitura possui programa de treinamento e capacitação para as equipes de gerenciamento de projetos	03	07	02
14	As equipes técnicas responsáveis pelo gerenciamento de projetos dessa Prefeitura tem total conhecimento técnico para realizar esse gerenciamento	05	03	04
15	Você constata melhoria no desempenho dos servidores ligados à gestão de projetos	09	02	01
16	Você percebe uma melhora no inter-relacionamento entre as pastas de governo, a partir da gestão de projetos	08	02	02

Fonte: Elaborado pelo autor

É preciso destacar a importância do apoio da alta direção para a execução das ações relatadas, sendo fundamental para o desenvolvimento de qualquer projeto, que envolve muitas pessoas e propõe uma mudança de cultura na organização, é preciso mobilizar os recursos humanos em todos os níveis hierárquicos e capacitar equipe de implantação.

Entretanto, a adaptação ao novo modelo de gerenciamento foi tomada como um dos problemas na Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro, onde se verificou como um dos obstáculos iniciais percebidos quando da implantação do EGP, de acordo com relato de alguns gestores. Vale ressaltar que os treinamentos realizados pela Prefeitura não tiveram o impacto esperado pelos servidores para saneamento deste problema que é percebido pela baixa percepção nos itens 13 e 14, que demonstram um nível de treinamento e conhecimento dos servidores muito baixo, se tornando uma problemática no desenvolvimento dos projetos dentro do EGP-Rio.

Essa condição pode ser alterada através do investimento em capacitação dos gestores responsáveis pela execução dos projetos, bem como dos servidores vinculados a eles, pois a profissionalização do gestor público é essencial para o alcance da eficiência na gestão pública.

4.2.3 Dimensão Participação Popular

Quanto á participação popular nas decisões do EGP nas escolhas dos projetos que seriam priorizados, analisando as respostas dadas no Quadro 4 notou-se que para a maioria dos entrevistados ainda há deficiência nesta questão, o que aponta para a necessidade de se fomentar a participação e o envolvimento da sociedade na gestão da coisa pública.

Quadro 4 – Compilação do resultado da pesquisa aplicada – Participação Popular

ITEM	QUESTÃO	Quantidade Respondida		
		SIM	NÃO	NÃO SEI RESPONDER
17	Os projetos dessa Prefeitura são originados de um levantamento feito junto à população	06	04	02
18	O objetivo de projetos nessa Prefeitura é atender aos anseios da população	06	04	02
19	Há participação/envolvimento da comunidade na gestão de projetos	04	06	02
20	Você percebeu melhoria na relação governo x população que possa estar vinculado à implantação gestão de projetos	05	05	02

Fonte: Elaborado pelo autor

O menor percentual de percepção de melhoria na administração municipal em função da implantação do EGP-Rio foi notada nesta dimensão. A adesão a novas normas de atuação dos servidores públicos é indispensável para que haja a necessária evolução organizacional na gestão pública, pois isso possibilitará solidariedade entre as partes com a finalidade de se construir e estabelecer projetos que atendam todos os envolvidos, e para que estes sejam devidamente instruídos dentro dos escritórios de projeto e finalizados a contento da sociedade. Entretanto, em todos os itens da pesquisa percebeu-se um nível muito baixo de melhora na relação Estado – População.

Di Pietro (1993) ensina que a participação é uma característica do Estado de Direito Democrático que promove a interação entre o estado e seu povo. Portanto, há que se melhorar este aspecto na gestão de projetos, uma vez que seu objetivo maior, tanto quanto da Administração Pública, é desenvolver as melhores plataformas gerenciais para que sejam atendidas as necessidades da população.

Essa problemática é objeto de estudos há vários anos e mesmo com avanços já observados a população ainda está à margem das decisões mais importantes do município, principalmente em cidades diminutas. A democracia popular no Brasil é ancorada por instrumentos de

participação popular como o plebiscito, o referendo e a iniciativa popular, constantes da Constituição Federal de 1988, e somam-se a estes os conselhos municipais e as audiências públicas.

Por ser imprescindível no Estado Democrático de Direito, essa falta de participação popular observada pelos servidores é sinal de que mesmo com o avanço no gerenciamento administrativo que se pode notar com a implantação das novas ferramentas de gestão, os gestores públicos ainda precisam criar mecanismos que estimulem a aproximação da sociedade e o governo nas tomadas de decisão.

Apesar de não existir uma prática dentro do PMBoK dedicada à participação popular, a implantação do EPG e suas ferramentas deveriam aumentar o nível de satisfação social das políticas públicas, uma vez que todo seu esforço se concentra em melhorar a concepção, implementação, execução e acompanhamento das projetos públicos afim de se obter o melhor resultado com uso responsável e eficaz dos recursos públicos.

4.2.4 Dimensão Gerenciamento de Projetos

As questões dessa dimensão, constantes do Quadro 5, buscaram averiguar como o Escritório de Gerenciamento de Projetos gerencia os processos dentro do padrão PMBOK. De acordo com o PMBOK (2004) o gerenciamento de projetos é orientado à consecução dos objetivos de planejar, executar, monitorar e controlar, e por fim, finalizar um projeto.

Quadro 5 – Compilação do resultado da pesquisa aplicada – Gerenciamento de Projetos

ITEM	QUESTÃO	Quantidade Respondida		
		SIM	NÃO	NÃO SEI RESPONDER
21	O planejamento de projeto nessa Prefeitura contempla o detalhamento das atividades para sua execução e finalização dos processos	08	02	02
22	Há integração nas secretarias/diretorias municipais	08	01	03
23	O termo de abertura do projeto que autoriza formalmente um projeto ou uma fase do projeto é desenvolvido com clareza	09	02	01
24	O edital do projeto é detalhado	10	02	
25	As ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos constam do Guia de Fluxos de Documentos	10	02	
26	Há controle e o monitoramento dos processos a serem usados para iniciar, planejar, executar e encerrar um projeto	08	02	02

27	Há plano de gerenciamento a ser executado no projeto	08	03	01
28	Há identificação das principais entregas do projeto	09	02	01
29	Você consegue identificar se as atividades de qualidade planejadas para o projeto foram integralmente realizadas	08	02	02
30	Os projetos nessa Prefeitura têm objetivos claros e definidos	09	01	02

Fonte: Elaborado pelo autor

O uso de recurso oriundo da iniciativa privada é uma prática potencialmente positiva para as administrações municipais para financiar programas e projetos de interesse municipal. O resultado da pesquisa aponta que mais de 80% (oitenta por cento) dos servidores, em todos os itens desta dimensão, verifica uma boa qualidade na formatação dos processos de gerenciamento de projetos, sendo capazes de diagnosticar que o escopo dos projetos executados pelo EGP-Rio seguem o padrão de boas práticas do PMBOK.

A formalização dos projetos, sob a ótica dos entrevistados, a serem implementados se mostra positiva, percebendo-se que o ciclo e etapas da gestão de projetos estão sendo observados pelo EGP-Rio.

5 Conclusão

Este artigo teve como objetivo analisar a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos na Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro/RJ como ferramenta importante para a otimização dos processos administrativos e também na busca da eficiência da gestão pública, tomando por parâmetro de execução o Gerenciamento de Projetos o guia PMBoK. Para tanto, foi realizada pesquisa com servidores com vistas a identificar a percepção daqueles que participam direta ou indiretamente dos processos de gestão do EGP-Rio.

A partir da análise das informações enviadas e da análise dos dados coletados junto aos servidores dedicados aos projetos constantes do EGP Rio, pode-se verificar que a implantação do escritório de projetos representa uma nova visão de gerenciamento dentro da prefeitura, pois observadas as respostas ao questionário os profissionais evidenciaram que a implantação do EGP teve impacto relativo no planejamento estratégico e nas ações projetadas pelo governo atual (2018-2021).

Percebeu-se pelo resultado, que há uma certa dificuldade na identificação pelos servidores quanto à melhoria trazida pela gestão de projetos na questão do planejamento municipal. Os

mesmos problemas enfrentados pela gestão pública quanto à execução dos projetos governamentais e a utilização dos processos da gestão de projetos colaboram para o alinhamento das ações de governo com a execução orçamentária e financeira, observando-se que a formalização dos projetos dentro das assertivas produzidas pelo PMBoK foram identificadas na produção, acompanhamento e finalização dos projetos, definidos no Fluxo de Modelagem de Processos do EGP-Rio.

Também observou-se que, apesar de ser uma ferramenta nova e da necessidade de adaptação ao novo sistema de gerenciamento, passado a resistência inicial, acabou por ser bem recebido pelos servidores e se traduziu em melhora no relacionamento entre os membros das equipes diretamente ligadas ao EGP-Rio e outras secretarias municipais.

Um aspecto negativo foi constatado quanto à percepção dos servidores sobre a participação popular na implantação e acompanhamento dos projetos implementados pela prefeitura. Constata-se que a gestão pública padece de ferramentas que fomentem o interesse da população sobre tudo aquilo que impactará diretamente no sua vida em comunidade.

Mesmo com as dificuldades apontadas, como problemas de identificação com a nova ferramenta, processo de mudança cultural que ainda precisa ser ampliada na administração pública, falta de relacionamento governo e população, a implantação do Escritório de Gestão de Projetos do Rio de Janeiro/RJ tem construído uma melhora na execução do planejamento na prefeitura, proporcionando bons resultados no que tange à execução mais eficaz dos projetos, demonstrando que a ferramenta de Gerenciamento de Projetos pode proporcionar melhora na gestão municipal, segundo os servidores entrevistados.

Um antagonismo foi percebido no resultado entre as dimensões Recursos Humanos e Gerenciamento de Projetos, onde apesar existir uma baixa percepção de treinamento e capacitação para a execução dos projetos do EGP-Rio, a percepção de que a implantação da gestão de projetos está sendo positiva quanto à observação do ciclo de projetos constante do guia de boas práticas PMBoK. Esse conflito pode ser explicado pela formatação do Fluxo de Modelagem de Processos, que possui o que se pode chamar de passo-a-passo do gerenciamento de projetos do EGP-Rio, que identifica todas as etapas e fluxo de informações a serem observadas pelos gestores municipais, sendo extremamente formal e padronizado,

permite que, mesmo servidores que não tenham participado de treinamentos para o gerenciamento de projetos, possam registrar e acompanhar demandas de modo satisfatório.

Assim, pode-se concluir que a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos na administração pública municipal pode colaborar com o alinhamento das questões do planejamento estratégico, com vistas a um ganho administrativo, financeiro e de execução mais eficaz focado na excelência na entrega de serviços à população, que deve ser o objetivo da gestão pública.

Para trabalhos futuros, recomenda-se análise pormenorizada da problemática da capacitação dos servidores públicos, pois esse é um dos pontos que interferem na boa execução dos projetos municipais e que, por consequência, diminuem a capacidade do Gerenciamento de Projetos em promover melhorias na entrega de bons serviços à sociedade. Servidores conhecedores da importância de todo projeto para a municipalidade, estimulados a potencializar suas capacidades intelectuais através de treinamentos, bem como sua valorização como peça fundamental na Gestão Pública, são capazes de imprimir seus conhecimentos em suas tarefas e produzir serviços, resultados e criar confiança da população na gestão pública municipal.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Milene Felix; MARQUES, Pollyana C C Melo Gouveia. 2013. **Gestão de Projetos Em Organização Pública Municipal: Caracterização das Etapas e Aspectos Restritivos.** Disponível em: <http://abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_184_051_22972.pdf. > Acessado em 23 mar. 2019.

ALMEIDA, M.O. **A arte de implementarem-se projetos no setor público do Brasil.** 2005. Disponível em <<http://www.pmi-govsig.org/laz/conteudo.asp?id=69>>. Acesso em: 19 fev. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da **administração pública burocrática à gerencial.** *Revista do Serviço Público*, v. 120, n. 1, 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. >. Acessado em 19/02/2019

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública.** Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno04.pdf>>. Acessado em: 08 mai. 2019.

CINTRA, R. F.; VIEIRA, S. F. A. **O processo de implantação da Gestão de Projetos em Órgãos Públicos: um Estudo de Caso na Prefeitura Municipal de Dourado/MS.** Enampad 2007. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_tn_sto_091_617_14326.pdf. Acessado em: 08/05/2019

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental.** 3. ed. rev. atual. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **PARTICIPAÇÃO POPULAR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.** *Revista da Administração Pública.* 1993. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/45639>. Acessado em 23 mar. 2019.

FURTADO, Maria Alice Pinheiro et. al. **A percepção dos gestores da área pública sob a política de gerenciamento de projetos.** *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão.* volume 6, nº2, p. 167-183, 2011. Disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V6N2A6/V6N2A6>>. Acesso em 19 fev. 2019.

JUNQUEIRA, L.A.P.; INOJOSA, R.M.; KOMATSU, S. **Descentralização e intersetorialidade na gestão pública municipal no Brasil: a experiência de Fortaleza.** 1997. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/unpan003743.pdf>>. Acessado em: 20 mar. 2019.

LOBO, Eduardo. **Elaboração e avaliação de projetos** / Eduardo Lobo. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 108p.: il., grafs., tabs.

MADUREIRA, C.; RODRIGUES, M. **A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa.** *Comport. Organ. Gest. [online]. Vol.12, 2006.* Disponível em: <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4990/1/COG%2c%2012%282%29%2c%20153-171.pdf>. Acessado em: 20 mar. 2019.

NETO, Adolfo N Andrade; VACOVSKI, Eduardo **O gerenciamento de projetos e sua importância para a qualidade e a efetividade no setor público.** *Caderno Gestão Pública.* 2016. Disponível em: <<https://www.uninter.com/cadernosuninter/index.php/gestao-publica/article/view/504>>. Acessado em 08 mai. 2019.

PETERS, Guy B. **Os Dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar.** *Revista do Serviço Público, Brasília,* v. 59, n. 3, p. 289-307, jul./set. 2008. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/151>>. Acesso em: 18 fev. 2019.

PESTANA, Carlos Victor Salvarez, Valente, Gabriela Voss Parajara. **Implantação do Escritório de Projetos da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Estado do Espírito Santo. 2009.** Disponível em: <<http://www.escoladegestao.pr.gov.br>> . Acesso em: 17 fev. 2019.

PFEIFFER, P. **Como *Balanced Scorecard* e Gerenciamento de Projetos podem aperfeiçoar o Planejamento Estratégico Municipal.** Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.mpprio.com.br/downloads/PEM_revisitado.pdf>. Acessado em: 20 mar. 2019.

PMBOK. 2014. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK).** 5ª. Edição, São Paulo : Ed. Saraiva, 2014.

ROCHA, Cármen Lúcia Antunes. **Princípios Constitucionais dos Servidores Públicos.** São Paulo: Saraiva, 1999. P. 99.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos.** 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VERZUH, E. **Gestão de projetos.** Rio de Janeiro: Campus, 2001

YL, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Trad. Daniel Grassi. – 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Anexo

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA EGP - RIO

Prezado(a) Senhor(a),

Meu nome é Liese Renata Alves. Sou pós-graduanda da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG e estou realizando um estudo sobre a atividade de gerenciamento de projetos na Prefeitura do Rio de Janeiro - RJ. Por isto, peço sua colaboração respondendo a esse questionário, cujas respostas serão tratadas no conjunto daqueles que participarem. Agradeço por sua atenção e colaboração.

1. Marcar apenas uma oval por linha.

	Sim	Não	Não sei responder
Os projetos dessa Prefeitura são originados de um levantamento feito junto à população.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conceito de projetos nessa Prefeitura é atender aos anseios da população	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os projetos nessa Prefeitura têm objetivos claros e definidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os projetos nessa Prefeitura têm objetivos traçados pelo Prefeito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O planejamento de projeto nessa Prefeitura contempla o detalhamento das atividades para sua execução e finalização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há integração nas secretarias/diretorias municipais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os projetos implantados sofrem influência política.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há previsão orçamentária para os projetos aprovados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há participação/envolvimento da comunidade na gestão de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O termo de abertura do projeto que autoriza formalmente um projeto ou uma fase do projeto é desenvolvido com clareza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O edital do projeto é detalhado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos do edital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há controle e o monitoramento dos processos a serem usados para iniciar, planejar, executar e encerrar um projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há plano de gerenciamento a ser executado no projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há identificação das principais entregas do projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você consegue identificar se as atividades de qualidade planejadas para o projeto foram integralmente realizadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há ações para melhorar interação da equipe do projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há avaliação de desempenho dos membros da equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Prefeitura possui programa de treinamento e capacitação para as equipes de gerenciamento de projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As equipes técnicas responsáveis pelo gerenciamento de projetos dessa Prefeitura tem total conhecimento técnico para realizar esse gerenciamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Departamento de Controle Interno é participante no acompanhamento dos projetos e identifica problemas de elaboração e implantação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você percebe que a gestão de projetos alavancou a sistemática do planejamento na prefeitura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sim	Não	Não sei responder
Você constata que a gestão de projetos melhorou a capacidade da prefeitura em traduzir as expectativas do público alvo em produto final eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você percebe uma melhora no inter-relacionamento entre as pastas de governo, a partir da gestão de projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você constata melhoria no desempenho dos servidores ligados à gestão de projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Escritório de Gerenciamento de Projetos trouxe melhoria na qualidade da gestão orçamentária e financeira da prefeitura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Escritório de Gerenciamento de Projetos diminuiu o nível de retrabalho de planejamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos contribuiu para a execução mais fidelizado do planejamento estratégico municipal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Escritório de Gerenciamento de Projetos diminuir o nível de descontinuidade de obras/serviços públicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você percebeu melhoria na relação governo x população que possa estar vinculado à implantação gestão de projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Linha 31	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>