

Fernando Henrique Guimarães Rezende

Estudo comparativo entre os escritórios de projetos públicos
dos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do
Sul e Espírito Santo

Belo Horizonte
2009

Fernando Henrique Guimarães Rezende

Estudo comparativo entre os escritórios de projetos públicos
dos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do
Sul e Espírito Santo

Monografia apresentada à Escola de Governo
Paulo Neves de Carvalho da Fundação João
Pinheiro como requisito parcial à obtenção do
título de bacharel em Administração Pública.

Orientador: Mauro César da Silveira

Belo Horizonte
2009

Fernando Henrique Guimarães Rezende

Estudo comparativo entre os escritórios de projetos públicos dos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Espírito Santo

Monografia apresentada à Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Monografia aprovada pela banca examinadora

Mestre Mauro César da Silveira, orientador, Fundação João Pinheiro

Fátima Rossi, avaliadora, Fundação João Pinheiro

Amyra Moyzes Sarsur, avaliadora, Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 29 de outubro de 2009

Agradeço ao Mauro, meu orientador pelo apoio, ao Leonardo e a Poliana pelos ensinamentos, a Camila, a Solimar, o Thiago e todos que me ajudaram na elaboração da monografia.

A todos aqueles que, como eu,
acreditam na profissionalização do
Serviço Público

Thiago Alexander Costa Grego

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar os escritórios de projetos dos estados do Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais. O gerenciamento de projetos já alcançou a excelência em diversas empresas privadas, porém ainda encontra-se em um estágio menos avançado na administração pública. Assim, este estudo procura identificar, não o melhor escritório de projetos públicos, mas as melhores práticas e *expertise* de cada um deles. Antes de realizar uma cuidadosa análise das entrevistas, foram feitas pesquisas bibliográficas cujos resultados foram informações capazes de destacar a conceituação de projetos, gestão de projetos, escritório de projetos e maturidade em gerenciamento de projetos.

Palavras Chave: Administração Pública. Escritório de Projetos. Gerenciamento de Projetos.

Lista de Siglas e Abreviaturas

APM - *Association for Project Management*

APP - Administração Pública Progressiva

BOK - *Body of Knowledge*

DEPROJ - DEPARTAMENTO DE MONITORAMENTO DE PROJETOS

EGP-Rio - Escritório de Gerenciamento de Projetos do Governo

EpR - Estado para Resultados

GERAES - Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado

INDG - Instituto de Desenvolvimento Gerencial

IPMA - International Project Management Association

JPOF - Junta de Programação Orçamentária e Financeira

LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA - Lei de Orçamento Anual

MEPCP - Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos

NPM - New Public Management

ONG - Organização não Governamental

PAC - Programa de Aceleração do Crescimento

PDCA - *Plan, Do, Check, Act*

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

PMDI - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

PMI - *Project Management Institute*

PMO - *Project Management Office* / Escritório de Projetos

PPA - Plano Plurianual

PPAG - Plano Plurianual de Gestão Governamental

SCGERAES - Superintendência Central de Gerenciamento Estratégico de Recursos e Ações do Estado

SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SigES - Sistema de Gerenciamento Estratégico do Governo do Espírito Santo

SIGPLAN - Sistema Integrado de Gestão e Planejamento

SISGEP - Sistema de Gerenciamento de Projetos

Sumário

1. Introdução.....	10
2. Gerenciamento de Projetos:	12
2.1 Ciclo de vida e Processos do Gerenciamento de Projeto	16
2.2 Gestão de Projetos na área Pública	24
3. Escritório de projetos.....	26
4. Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	36
4.1 Modelos de maturidade em gerenciamento de projetos	38
4.1.1 <i>Project Management Maturity Model</i> (PMMM)	40
4.1.2 Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP)	43
5. Metodologia.....	48
6. Estudo Comparativo	50
7. Considerações finais.....	68
Referências Bibliográficas	74
Anexos	75

1. Introdução

Durante grande parte da década de 80 e início da década de 90 o governo brasileiro muito esteve preocupado em controlar a inflação e gerenciar o processo de redemocratização, sendo que os processos de desenvolvimento da máquina pública, no tocante a investir o dinheiro do contribuinte de forma eficiente e eficaz foram deixados de lado segundo Paes de Paula (2001).

Em um contexto mundial recente, diversos governos ao redor do mundo têm adotado reformas gerenciais cujo objetivo é abandonar o modelo burocrático tradicional e implementar uma gestão pública mais próxima à empresarial, tida como referência nos quesitos de eficiência e eficácia. Todo esse movimento de mudança é denominado *New Public Management*.

A gestão de projetos é um ramo da administração amplamente utilizado por empresas inovadoras. Esse estudo procura entender esse modelo e explicitar como os escritórios de projetos estão se desenvolvendo. Esse trabalho procurou comparar quatro escritórios de projetos. Sendo que os escritórios analisados são os dos estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

Nesse contexto de mudança de mentalidade de como os governos devem ser geridos, a introdução do gerenciamento de projetos passa a ser uma excelente ferramenta de modernizar a gestão pública.

O objetivo dessa monografia não é definir qual dos quatro é o melhor escritórios de projetos, mas, sim, encontrar as melhores práticas feitas por cada um separadamente. Além do objetivo principal, tem-se como objetivo específico identificar, a partir de referencial bibliográfico e entrevista com técnicos dos escritórios, o foco de atuação da unidade, suas atribuições, seus benefícios, produtos, serviços, principais produtos, metodologia aplicada e resultados alcançados até a data deste estudo.

Essa monografia é composta por oito seções. Além desta, na próxima é analisada a gestão de projetos e gestão de projetos no setor público. Na terceira é feito um estudo sobre os escritórios de projetos. Na quarta seção são analisados os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos. Na quinta seção é apresentada a metodologia de pesquisa. Na

seção seguinte encontramos o estudo comparativo. A sétima seção possui as considerações finais e a última seção apresenta as referências bibliográficas.

2. Gerenciamento de Projetos:

A partir da década de 80, várias reformas têm sido adotadas pelas administrações públicas ao redor do mundo em um movimento hoje conhecido como New Public Management (NPM). O objetivo primordial dessas reformas é conduzir a gestão pública por novos rumos, afastando-a da Administração Pública Progressiva (APP).

Hood (1995) reconhece duas doutrinas básicas da APP, que permitem perceber suas características principais. Sendo elas a intenção de manter o setor público o mais distante possível do setor privado, no tocante às questões de continuidade, forma de realização de negócios, desenho organizacional, composição da estrutura de carreira e do sistema de recompensas aos trabalhadores e a segunda diz respeito à “intenção de se controlar a discricionariedade político-administrativa através do estabelecimento de regras e procedimentos, visando prevenir a corrupção e reduzir favorecimentos”, segundo (Barreto, 2008, p.12).

A APP é caracterizada por existir uma relação de confiança entre o alto escalão do governo e relações de desconfiança com os técnicos. Sendo assim, o baixo escalão do governo é tratado com desconfiança existindo um número excessivo de entraves burocráticos. A NPM surge a partir de uma proposta diferente, em que há uma relação de confiança entre os envolvidos, além de existir uma administração voltada para resultados.

Mesmo não sendo definido exatamente quais são características da NPM, segundo os autores (Hood, 2005 *apud* Barreto, 2008) podemos citar alguns dos elementos principais, sendo eles:

- Maior desagregação das organizações públicas em unidades “corporativizadas” específicas para cada produto do setor público, constituindo-se unidades de custo separadas;
- Maior estímulo à competição entre organizações do setor público e também entre essas e as organizações do setor privado;
- Incentivo à adoção de técnicas e práticas de gestão utilizadas no setor privado;

- Ênfase maior na disciplina e parcimônia na utilização de recursos e na busca ativa por alternativas de menor custo para provimento de serviços públicos;
- Priorização do controle ativo das organizações públicas por altos gerentes de grande visibilidade e capacitados para exercer com habilidade o poder discricionário (“*more hands-on management*”);
- Estabelecimento de indicadores de performance mais explícitos e mensuráveis em relação à abrangência, conteúdo e volume dos serviços oferecidos pelas organizações públicas;
- Tentativas de controlar as organizações públicas de forma mais fluida, de acordo com padrões pré-estabelecidos de resultados

O processo de gerenciamento de projetos foi inicialmente pensado para o setor privado, porém com as reformas que ocorreram na administração pública brasileira, que busca transformar a administração burocrática em uma administração gerencial, esse processo ganhou força no âmbito público.

O termo projeto pode ser compreendido de várias maneiras como conceituam os diversos autores, serão analisadas a seguir algumas definições: de acordo com Kerzner (2000, p.15) “trata-se de um empreendimento com objetivo, bem definido, que consome recursos e que opera sob pressões de prazos, custos e qualidade”. Já para a ISO 10.006 (1997) projeto é “um processo único, consistindo em um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”. Como pode ser visto no guia PMBOK (2009, p. 11) a definição de projeto seria “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Por fim, Maximiliano (2002, *apud* Lott 2008, p.17) define projeto como “um empreendimento temporário ou uma seqüência de atividades com começo, meio e fim, que tem por objetivo fornecer um produto singular, dentro de restrições orçamentárias”.

As definições acima podem ser distintas em alguns aspectos, porém todas definem um projeto como processo finito que apresenta como resultado final um produto ou serviço diferente dos demais já existentes.

Segundo Fleury e Fleury (2000) a crescente utilização das empresas do gerenciamento de projetos se deve ao fato de que essas atividades são as que mais adicionam valor aos produtos e serviços, ao contrário das atividades rotineiras que quase não agregam valor aos produtos.

A Gestão de Projetos vem ganhando força desde o início da década de 90 principalmente por seu aspecto inovador. Em um ambiente competitivo em que cada uma empresa que superar as concorrentes, possuir produtos singulares passa a ser um diferencial competitivo.

Segundo Whittington (1999), a busca por inovação em produtos e serviços, assim como modernização de processos, são condições essenciais para que uma organização sobreviva em um ambiente carregado de disputas e concorrência. Como apenas as melhores conseguem sobreviver nesse ambiente competitivo, Kerzner (2006) afirma que em algum momento todas as empresas desenvolverão algum grau de maturidade em gestão de projetos.

O Gerenciamento de Projetos já existe desde muitos anos atrás, porém ele passou a ser reconhecido como disciplina a partir da década de 1980, através de um movimento guiado pelo *Project Management Institute* (PMI), que culminou com a criação de um guia chamado *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). O PMBOK foi publicado pela primeira vez em 1996 e republicado em 2000, 2004 e 2009.

Existem outras instituições, além do PMI, que agregam e disseminam pelo mundo definições sobre gerenciamento de projetos, como a *International Project Management Association* (IPMA), a *Australian International Project Management* (AIPM) e o *Office of Government Commerce* (OGC), segundo Rabechini Junior (2005) e Valle (2007).

Na tentativa de compreender esse tema alguns autores definem o que seria o Gerenciamento de Projetos: de acordo com o guia PMBOK (2009, p. 12) “o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. Segundo o ICB (1999, *apud* Oliveira, 2007 p.30) “é o planejamento, organização, monitoração e controle de todos os aspectos de um projeto e a motivação de todos envolvidos para atingir os objetivos do projeto de forma segura e dentro dos critérios acordados de tempo, custo e desempenho”. Podemos definir gerenciamento de projetos segundo Kerzner (2002, *apud* Oliveira, 2007 p.30) como o “planejamento,

programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir os seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”. Por fim, o ISO 10.006 (1997) define gerenciamento como “um processo único, que consiste em um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”.

Kerzner (2006) simplifica a evolução da gestão de projetos em três fases: gestão de projetos tradicional, período de renascimento e gestão de projetos moderna. Segundo o autor a gestão de projetos tradicional foi dominada por empresas dos setores aeroespacial, armamentos e construção civil. Esse período foi marcado pelo lento desenvolvimento da gestão de projetos, pois as empresas de outros setores adotaram o “crer para ver”. No período do renascimento houve um crescimento vertiginoso da gestão de projetos, pois muitas empresas de variadas áreas passaram a utilizar softwares desenvolvidos para implantação de ferramentas de gestão de projetos.

Em meados da década de 1990, o cenário macroeconômico americano estava abalado devido a crise que o país enfrentava. Ao longo dos mais de 30 anos em que a gestão de projetos estava inserida nas empresas norte americanas, estas aprenderam a importância da gestão de qualidade total e da diminuição do ciclo de desenvolvimento dos produtos. Os executivos perceberam que deveriam gastar mais tempo planejando o futuro e menos com atividades rotineiras Kerzner (2006).

Segundo Kerzner (2006, p. 217-218) são três os principais fatores que influenciaram as empresas a utilizarem-se da gestão de projetos para superar a crise de 1989 – 1993:

“os empreendimentos que as empresas enfrentavam tornavam-se mais complexos e exigiam abordagens organizacionais mais sofisticadas e flexíveis, o porte e o escopo dos projetos exigiam o desenvolvimento de sistemas de gestão para planejamento e controle do desempenho, cronogramas e relação orçamento/custo dos projetos e a crescente turbulência no ambiente em que as empresas trabalhavam”.

Na gestão de projetos moderna as empresas buscaram fazer com que seus clientes, funcionários e demais interessados sentissem as melhorias advindas das práticas adotadas: gestão de projetos.

2.1 Ciclo de vida e Processos do Gerenciamento de Projeto

Segundo Kerzner (2006) a busca pela excelência pode chegar a durar algumas décadas, assim para que tal nível seja alcançado é necessário aplicar esforços de mudanças coordenados e amplamente apoiados pela alta administração, pois, os funcionários do baixo escalão de uma empresa não irão iniciar um processo de mudança dessa magnitude.

Os projetos são diferentes das atividades de rotina de uma organização, pois, os primeiros compreendem um esforço em um determinado período de tempo na busca de um resultado inovador, já as atividades rotineiras se preocupam com uma produção padrão, com resultados constantes. A necessidade de inovação, recessões econômicas, concorrência e retração da fatia do mercado vem levando as organizações a trabalhar, cada vez mais, com o desenvolvimento de projetos. Uma questão fundamental é definir se os projetos podem ser geridos da mesma maneira que as atividades rotineiras ou se é preciso de técnicas diferenciadas.

Segundo Barreto (2008), quando tratamos das diferenças entre atividades rotineiras e a gestão de projetos podemos perceber que a primeira possui um pressuposto básico de que a organização detém conhecimento de como exercê-las, contando com um corpo técnico preparado para o trabalho e com uma estrutura organizacional adaptada às suas necessidades produtivas. Desta maneira, o gerenciamento de tais atividades se resumiria, basicamente, à busca de como executar as ações de maneira mais eficiente e eficaz. A gestão de projetos, por sua vez, lida com elementos desconhecidos e complexos, exigindo que a organização se adapte aos novos produtos que pretende gerar. De acordo com Kerzner (2006, p.16), “o trabalho rotineiro não precisa de gerentes: se não pode ser automatizado, pode ser autogerenciado pelos operários”.

Um gerenciamento de projetos efetivo é composto de alguns aspectos muito importantes como: as partes interessadas no projeto - *stakeholders*, o ciclo de vida do projeto, os processos de gerenciamento de projetos e as áreas de conhecimento.

As partes interessadas são todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas com o resultado do projeto. Elas estão envolvidas de alguma forma, podendo exercer responsabilidades e autoridade, contribuir e até mesmo patrocinar o projeto. Por isto, a equipe de gerenciamento de projetos precisa identificá-las e elaborar um planejamento que preveja, da melhor forma possível, o que esses envolvidos desejam (PRADO; ARCHIBALD, 2004). Os *stakeholders* devem ser envolvidos e alinhados ao projeto como um todo, porém deve haver ênfase no ciclo de vida do projeto em que sua influência for maior.

Os principais *stakeholders* na gestão de projetos, conforme o PMI (2009), são:

- gerente de projeto – responsável pela execução do projeto;
- cliente ou usuário – aquele que utilizará o produto;
- organização executora – aquela em que seus funcionários estão envolvidos no projeto;
- membros da equipe do projeto – grupo executor do trabalho do projeto;
- equipe de gerenciamento de projetos – membros envolvidos nas atividades de gerenciamento de projetos;
- patrocinador - *sponsor* – quem fornece os recursos financeiros para o projeto;
- influenciadores – não estão ligados diretamente ao projeto, mas podem influenciar positiva ou negativamente no projeto;
- PMO – responsável direta ou indiretamente pelos resultados do projeto.

Deve-se distinguir ciclo de vida de projetos e ciclo de vida de gerenciamento de projetos. O ciclo de vida de projetos define as fases que conectam o início e o fim de um projeto. Já o ciclo de vida de gerenciamento de projeto se dá por meio de processos, ou seja, de um conjunto de ações que geram um resultado.

De acordo com o PMBOK (2009, p.21), o ciclo de vida de um projeto “oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independentemente do trabalho específico envolvido”.

Independentemente do tamanho e da complexidade todos os projetos podem ser mapeados para a estrutura de ciclo de vida de projetos, de acordo com o PMBOK esses ciclos seriam o

início do projeto, a organização e preparação, a execução do trabalho do projeto e por fim o encerramento.

Segundo Maximiano (2002), o ciclo de vida dos projetos pode ser dividido em 4 fases principais:

- I- Descoberta da idéia ou visão do produto. De alguma forma, surge uma idéia de projeto: do plano estratégico da empresa, da encomenda de um cliente, de uma oportunidade identificada no mercado, de um problema que afeta um país ou – Eureka! – da inspiração de um processo criativo. A idéia transforma-se em um modelo mental ou representação do produto que deverá ser fornecido ao final do projeto.
- II- Desenho (ou projeto do produto). Modelo mental transforma-se em um desenho detalhado do produto. Eventualmente, é feito um portfólio ou maquete do produto.
- III- Desenvolvimento. O produto é gradativamente elaborado.
- IV- Entrega. No final do projeto, o produto é apresentado ao cliente.

De acordo com Prado (2004) o ciclo de vida dos projetos se divide em quatro grandes momentos:

- No momento de **Criação** ocorre o início formal do projeto, são elaboradas as versões iniciais do produto/serviço a ser desenvolvido, são também elaboradas versões iniciais de orçamentos, cronogramas. Temos, assim, uma proposta inicial e uma equipe montada com um gerente designado.
- No momento de **Desenvolvimento** os documentos anteriores (características do produto/serviço, orçamento e cronograma) são elaborados com maior nível de detalhe, desenvolvem-se e testam-se protótipos.
- No momento de **Execução** os planos anteriores são postos em prática.
- O momento **Conclusão** inclui a entrega do produto/serviço produzido, a revisão e arquivamento de todos os documentos do projeto e o desmonte da equipe.

O ciclo de vida é a divisão dos projetos em fases. Essa divisão facilita a elaboração progressiva, o gerenciamento e o controle. A transição de uma fase à outra tem como marco

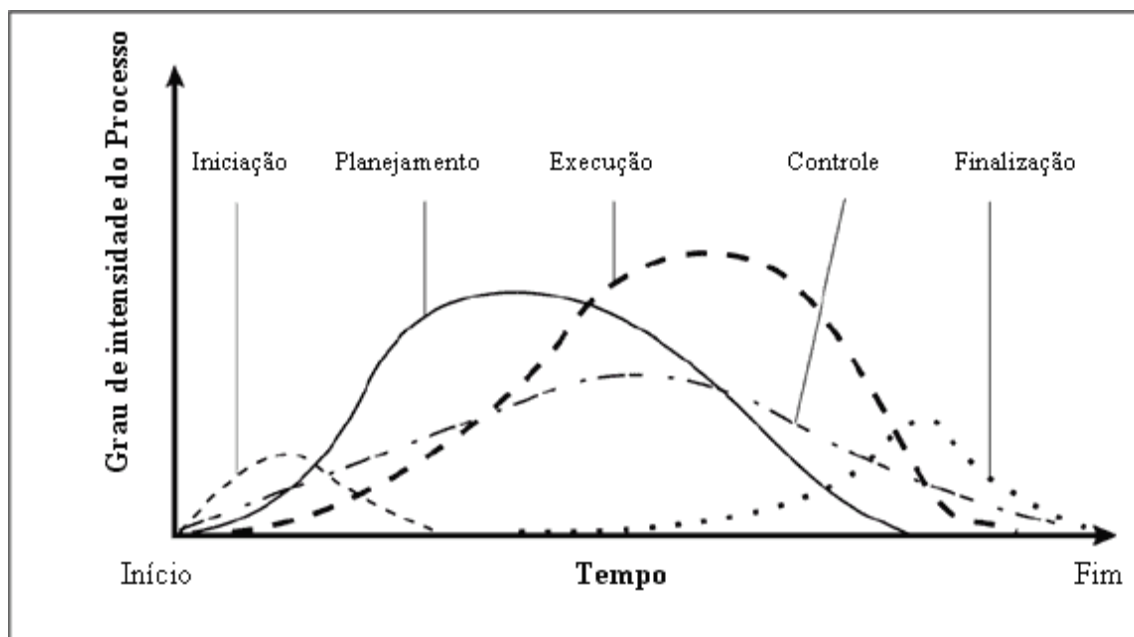
uma entrega, podendo ser uma transferência técnica, um produto, um bem ou um serviço, permitindo que o trabalho seja revisado antes da próxima etapa. Segundo o ciclo de vida escolhido é necessário definir quando cada entrega é finalizada, qual equipe será responsável por cada etapa, quais os critérios de validação e como controlar e aprovar cada etapa PMBOK (2004).

Apesar dos ciclos apresentarem particularidades inerentes a cada projeto a estrutura genérica do ciclo de vida de projetos apresenta as seguintes características PMBOK (2009, p. 22):

- “Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado.
- A influência das partes interessadas, os riscos e as incertezas são maiores durante o início do projeto. Esses fatores caem ao longo da vida do mesmo.
- A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta no início e torna-se cada vez menor conforme o projeto progride para o seu término”.

Os processos de gerenciamento de projetos, segundo o PMI (2004), estão distribuídos em cinco fases do ciclo de vida do gerenciamento do projeto: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Sua interação segue o conceito subjacente do PDCA, porém a natureza integradora dos grupos de processos é mais complexa.

Os grupos de processos raramente estão claramente separados, na maioria dos casos eles ocorrem de forma simultânea ao longo de todo o projeto, de acordo com o gráfico a seguir:



Fonte PMBOK (2004)

Segundo o PMBOK (2009, p. 41):

“Os grupos de processos não são fases do projeto. Quando projetos complexos ou de grande porte são separados em fases ou subprojetos distintos tal como estudo de viabilidade, desenvolvimento de conceito, design, protótipo, construção e teste, todos os grupos de processo normalmente seriam repetidos para cada fase ou subprojeto.”

O processo de iniciação é o momento de abertura do projeto. Nesse instante o projeto é iniciado de forma oficial, além de ganhar mais visibilidade. Alguns autores definem esse processo:

Processos de Iniciação “são os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou a fase” (PMBOK, 2009, p. 39).

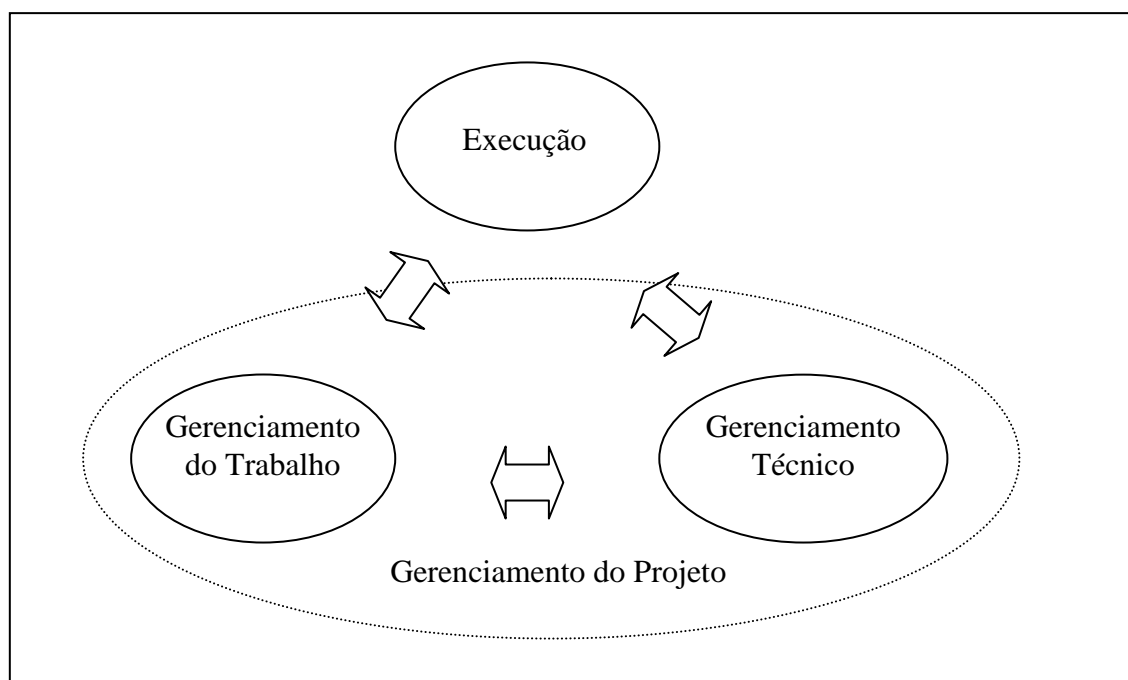
Nesse momento de iniciação deve-se realizar uma definição preliminar do escopo do projeto, ressaltando: “datas do projeto, objetivo do projeto, datas e prazos, critérios de aceitação, restrições e suposições, organização inicial (organograma do projeto) e custos (ou ordem de grandeza)” (Prado, 2004).

Os processos de planejamento são definidos pelo PMBOK (2009, p. 39): “Os processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi traçado”.

Segundo Prado (2004), “o planejamento de um projeto visa criar um esquema de trabalho capaz de atingir a meta do projeto”. Este esquema de trabalho é conhecido por “Plano de Projeto” ou “Plano de Gerenciamento do Projeto”.

O processo de execução concentra a maior parte dos esforços das pessoas envolvidas com o projeto, sendo o produto/serviço desenvolvido nessa etapa.

Segundo Prado (2004), o gerente de projeto utiliza seu tempo gerenciando os seguintes aspectos: “gerenciamento do trabalho e gerenciamento técnico”. O Gerente de Projeto deve se dedicar aos dois processos de gerenciamento como demonstrado na imagem abaixo. Ele deve permanentemente monitorar e influenciar todas as pessoas envolvidas no projeto.



Fonte: Prado (2004)

Processos de execução: “Os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento de projeto para satisfazer as especificações do mesmo” PMBOK (2009, p.39).

Segundo Prado (2004), controlar um projeto é agir nas exceções, trabalhando de tal forma que o gerente possa perceber quais partes do planejamento necessitam de quaisquer ajustes.

Executar um projeto sem controle é deixá-lo à deriva. É possível perceber no controle se um projeto esta indo nos trilhos corretamente. Os processos do ciclo PDCA, contemplados pela metodologia MEPCP, relativamente ao controle do projeto, são as seguintes:

CHECK (monitorar, verificar)

- Verificação do desempenho do projeto (escopo, qualidade do produto, prazos, custos, riscos, dificuldades encontradas, etc.) pela comparação entre realizado e previsto.
- Avaliação das solicitações de modificações.

ACTION (agir para corrigir)

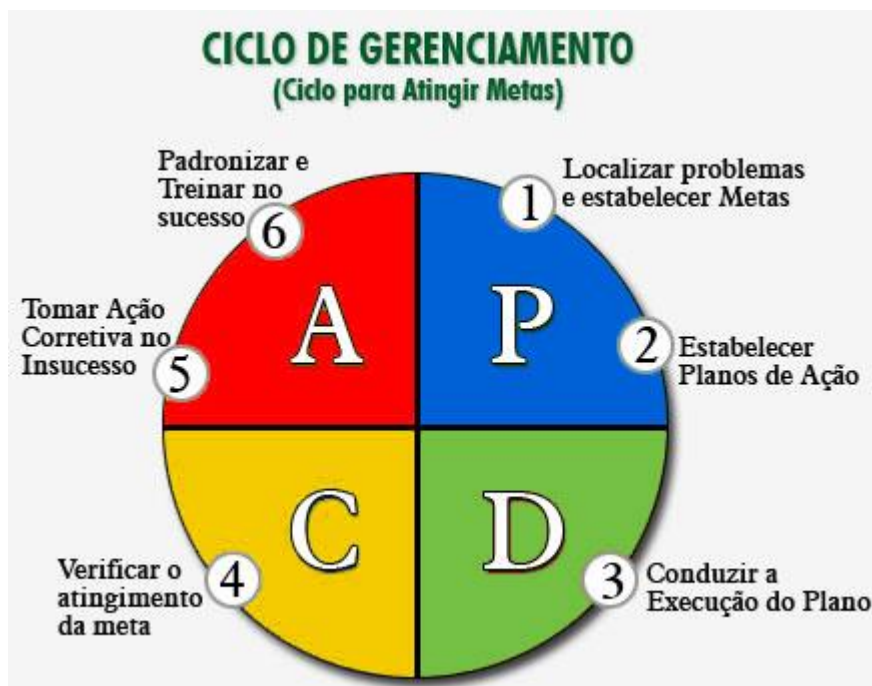
- Tomada de ações sempre que necessário (pode implicar replanejamento)

Assim, os processos de controle (Check e Action) se aplicam a:

- Avaliação do desempenho do projeto (prazos, custos, escopo e qualidade);
- Avaliação das solicitações de mudança

Prado (2004)

Os processos do ciclo PDCA estão detalhados na figura a seguir:



Fonte: <http://www.indg.com.br/Images/pdca.jpg>

Processos de monitoramento e controle: “Os processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes” PMBOK (2009, p.39).

O que indica que um projeto foi encerrado é que as suas metas foram alcançadas ou quando ele é paralisado. Os seguintes processos indicam que um projeto está sendo encerrado, segundo Prado (2004):

- Encerramento Administrativo.
- Encerramento dos Contratos.
- Avaliação Desempenho Final
- Criação da Documentação do Projeto

Processos de encerramento: “Os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou a fase” PMBOK (2009).

2.2 Gestão de Projetos na área Pública

Inicialmente projetado para o ambiente privado, o gerenciamento de projetos vem cada vez mais se desenvolvendo no contexto público, mas é preciso ter muita cautela nesta transferência e aplicação, pois existem diferenças cruciais.

Uma diferença primordial entre os projetos públicos e os privados é a clara busca, por parte do segundo, do lucro e da satisfação financeira. Já o setor público procura maximizar a eficiência dos seus gastos, porém, muitas vezes em benefício da coletividade, o Estado executa projetos inviáveis do ponto de vista financeiro desde que apresentem um elevado benefício social. Outro importante fator envolvido nessa análise são os riscos que os projetos públicos, freqüentemente, devem correr. Cumprindo com sua obrigação social o Estado deve, muitas vezes, “ignorar” a análise de riscos e executar um projeto, adequando as técnicas presentes na teoria de gerenciamento de projetos privados para a teoria pública (CORTINES, 2005).

Ribeiro (2003) destaca como singularidades do gerenciamento de projetos públicos as especificidades impostas pela forma de arrecadação, prestação de contas e o caráter multifacetado das ações estatais, de forma que os projetos desenvolvidos na esfera pública enfrentam questões mais amplas em relação às enfrentadas no âmbito privado. Os *stakeholders* envolvidos nos projetos públicos formam uma rede complexa de interesses, sendo envolvidos: população, sociedade civil organizada, ONG e os interesses difusos.

Conforme Ribeiro (2003, p.4):

“Os projetos públicos começam a se diferenciar daqueles do setor privado na medida em que são controlados por governos eleitos e custeados por taxas e impostos compulsórios dos contribuintes. Esta condição por si só já exige um acompanhamento diferenciado através de auditorias e prestação de contas necessariamente transparentes. Os recursos são alocados em orçamentos cujas preparação, discussão e aprovação envolvem executivo e legislativo num processo significativamente mais complexo quando comparado ao setor privado. Os orçamentos aprovados, em muitos casos, precisam ser utilizados dentro de um mesmo ano fiscal e muitas vezes são aprovados por programas exigindo um esforço complementar para divisão destas verbas entre projetos e órgãos envolvidos”.

Almeida (2005) analisa as particularidades do setor público a partir de duas questões principais, sendo elas, os recursos humanos que são escassos e a existência de ambientes múltiplos. A primeira relaciona-se não a falta de quantidade, mas sim a necessidade de ampliação da qualidade da mão-de-obra pública em conhecimento de gerenciamento de projetos. Muitos servidores não possuem o *know-how* encontrado em algumas instituições privadas, sendo uma saída muito utilizada, porém, paliativa e pouco eficaz, a contratação de consultorias. Já a segunda análise é feita acerca da multiplicidade de ambientes existentes na administração pública. Os diferentes contextos políticos, as formas singulares de avaliação e controle e uma estrutura organizacional vertical e hierarquizada dificultam que os órgãos públicos sejam capazes de aplicar o gerenciamento de projetos tal qual o setor privado.

Por fim, segundo Ribeiro (2003), é necessário ter cautela quanto a execução de projetos longos que transpassem por mais de um governo. A Lei de Responsabilidade Fiscal tenta garantir a predominância da técnica e não de aspectos políticos, porém o que mais se encontra são projetos que duram apenas um governo, sendo que, muitas vezes, um bom projeto não se inicia ou seu escopo é reduzido por falta de tempo para a sua conclusão no mandato de quem o iniciou.

Não obstante a estas especificidades que, em alguns casos, se conformam como obstáculos no gerenciamento de projetos no setor público, escritórios de projetos estão sendo adotados no âmbito da administração pública, no intuito de melhorar a gestão e o acompanhamento das ações. Assim, considerando que há relação entre a existência de escritórios de projetos e o nível de maturidade nas organizações, o estudo da implantação de um escritório de projetos no setor público se mostra muito importante, tendo em vista a necessidade de aperfeiçoamento da metodologia de gestão de projetos na área pública.

3. Escritório de projetos

Os escritórios de projetos podem ser divididos em três momentos evolutivos segundo Kerzner (2006), sendo o primeiro deles compreendido entre 1950 e 1990. Nesse período inicial dos escritórios de projeto, a equipe do escritório trabalhava para um cliente específico e em diversas oportunidades um funcionário chegava a trabalhar em um mesmo projeto durante mais de 10 anos. Ao longo desse período inicial, os escritórios de projeto gerenciavam, em sua maioria projetos de grande porte.

Como os projetos nesse período inicial eram de porte elevado, o escritório de projetos trabalhava exclusivamente para um determinado cliente e não tinha o custo como uma das suas principais restrições, já que qualquer gasto adicional era feito pelo contratante do serviço. A tecnologia e os prazos eram tidos como mais importantes que os custos do projeto.

O segundo período da evolução do escritório de projetos segundo o autor é entre 1990 e 2000, sendo que no início da década de 90 o mundo estava marcado por um período de crise financeira, assim as empresas procuravam, a fim de obter eficiência e eficácia, técnicas administrativas não tradicionais. Dessa forma a gestão de projetos, antes visto como um arranjo institucional voltado para grandes projetos, começou a ganhar espaço dentro das organizações na medida em que os seus benefícios tornavam-se evidentes em projetos de menor dimensão. Esse processo levou as empresas a duas conclusões, a primeira seria que:

“a gestão de projetos tinha de ser integrada e compatível com os sistemas de gratificação da corporação para sustentar o desenvolvimento da gestão de projetos e a segunda seria que o reconhecimento da gestão de projetos pela corporação como profissão era essencial para maximizar o desempenho” (Kerzner, 2006, p. 266).

Nesse segundo período as organizações começam a definir os escritórios de projeto como centros de excelência (COE – *Center of Excellence*), concedendo novas atribuições a ele. O COE era responsável pela disseminação de informação para os *stakeholders* do projeto sem necessariamente ser o responsável pela sua realização direta.

O terceiro momento definido por Kerzner na evolução dos escritórios de projeto é à partir de 2000. Nessa etapa da evolução dos escritórios de projeto ele possui uma nova missão:

“[...] o escritório de projetos tem a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de ativamente sustentar o planejamento estratégico” (Kerzner, 2006, p.268).

O escritório de projetos, no século XXI, passa a não mais focar em um cliente apenas tendo como função principal o apoio estratégico a organização. O escritório de projetos transformou-se em um centro de concentração de conhecimento em gerenciamento de projetos.

O escritório de projetos, afirma Dinsmore (1999), é a chave para assegurar que todos os processos de gerenciamento de projetos sejam aplicados com eficácia e eficiência em toda a organização, garantindo-se, assim, o sucesso na execução e resultados dos projetos.

Com o crescimento das práticas de gerenciamento, houve significativa demanda por um método sistemático de implantação de procedimentos, técnicas e ferramentas de gestão de projetos em nível corporativo. O escritório de projetos “é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio” (PMI, 2004, p.17).

Prado (2004) reforça que um escritório de projetos pode se adequar a qualquer estrutura organizacional e que sua posição no organograma irá depender da estrutura de gerenciamento de projetos utilizada. O mesmo autor apresenta dois tipos de variações de escritório de projetos: o corporativo e o setorial, sendo o primeiro mais apropriado para empresas que executam os projetos oriundos do planejamento estratégico corporativo e para órgãos do governo. Esse tipo de escritório estaria ligado diretamente à alta administração. O segundo localiza-se em um departamento ou diretoria onde muitos projetos estejam sendo executados.

Segundo Kerzner (2006), à medida que as empresas adquirem mais experiências em gestão de

projetos e as melhores práticas começam a desenvolver, responsabilidades e funções adicionais começam a ser atribuídas ao escritório de projetos.

Prado (2004) sugere como funções do escritório de projetos: assessorar a alta administração e os gerentes de projetos; auxiliar no estabelecimento da carreira e de políticas salariais para gerentes de projetos; elaborar relatórios, gráficos e fornecimento de informações da situação de progresso dos projetos; realizar projeções e tendências; envolver com outros setores para influenciar e obter serviços; padronizar, escolher metodologias, ferramentas e softwares; garantir a qualidade do projeto; ser guardião das melhores práticas; gerenciar a comunicação e praticar a gerência à vista. Kerzner (2006) acrescenta que cabe ao escritório de projetos a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de, ativamente, sustentar o planejamento estratégico. Valeriano (2001) adiciona as atribuições de consultoria interna sobre gerenciamento de projetos, o levantamento e arquivo de “lições aprendidas”, identificação de conflitos e recomendações de soluções e de ceileiro de gerentes de projetos.

Kerzner (2006, p.269) apresenta como benefícios de um escritório de projetos:

- I. padronização de operações;
- II. decisões baseadas na corporação como um todo, melhor capacidade de planejamento e alocação de recursos;
- III. acesso mais rápido a informações de melhor qualidade;
- IV. eliminação ou redução de redutos individuais na empresa;
- V. operações mais eficientes e eficazes;
- VI. diminuição da necessidade de reestruturação e do número de reuniões;
- VII. visão mais realista para previsões do trabalho e desenvolvimento de futuros gerentes gerais.

O sucesso da implementação do escritório de projetos está diretamente relacionado com a definição, a adoção e o suporte do escritório de projetos pela alta administração da empresa. Para Dinsmore (1999), os desafios presentes na implementação de escritório de projetos são: planejamento bem elaborado; a escolha de *hardware*, *software* e interconectividade que atendam às necessidades previstas no planejamento; a aplicação de uma metodologia que

detalhe claramente as etapas a serem seguidas para o desenvolvimento e a implementação de projetos; e, por último, a necessidade de assegurar que os interessados e as opiniões de todos stakeholders do projeto sejam ouvidos e considerados.

Mansur (2007) assegura que a implementação deverá ser feita em etapas que determinarão o sucesso ou o fracasso do escritório de projetos, a saber:

- I. Etapa de iniciação: definição da estrutura lógica, atribuições e atividades, papéis e responsabilidades. Identificação dos problemas e das necessidades de curto, médio e longo prazos. Avaliação das habilidades, desenvolvimento e aprovação do planejamento da evolução do escritório de projetos.
- II. Etapa de crescimento intenso: obtenção de resultados e endereçamento das atividades e necessidades de treinamento, *coaching*, desenvolvimento e comunicação das normas e padrões.
- III. Etapa de controle e integração: soluções de médio e longo prazos, cujo resultado final é a melhoria e a otimização dos processos e recursos. Tem como fator de sucesso a condução da mudança organizacional, conteúdo programático adequado dos treinamentos e a consolidação das métricas (devem ser relevantes, mensuráveis e realistas).
- IV. Etapa da maturidade: evolução contínua das práticas a partir do aprendizado com as experiências anteriores e com o mercado. Nesse momento, o escritório de projetos já alcançou a excelência operacional e o caminho a seguir é melhorar, otimizar, evoluir e crescer.

Vargas (2002) encontrou cinco erros básicos e cinco acertos na implementação de um escritório de projetos. Os erros consistem em: acreditar que implementar um escritório de projetos é instalar um *software*; não buscar apoio do alto executivo, acreditando ser o trabalho do escritório meramente técnico; implantar, criando um ambiente de fiscalização e não um ambiente de colaboração e apoio; seguir a moda do “todo mundo está fazendo”; querer implementar a solução em todas as áreas de uma vez. Em relação aos acertos, Vargas (2002) cita: investir pesado na mudança de cultura; criar um ambiente de colaboração e de ganhos para todos; criar o padrão de trabalho a ser utilizado; buscar o alinhamento estratégico dos projetos com os objetivos da organização; e romper o paradigma do imediatismo (aceitar que os resultados não são tão diretos e instantâneos).

Nesse sentido, percebe-se que diversas são as funções, responsabilidades e atribuições de um Escritório de Projetos, que buscam contribuir para o sucesso de projetos nas organizações, gerando benefícios no que tange ao gerenciamento e execução dos mesmos.

A adoção do PMO permite à organização alcançar diversos benefícios utilizando a consolidação de funções do gerenciamento de projetos. Segundo Cleland e Ireland (2002), um dos benefícios do escritório de projetos é permitir a aplicação de padrões para itens comuns, como cronogramas e relatórios, além da centralização de informações e outros benefícios derivados de sua estrutura, funções e recursos.

Os escritórios podem ser classificados de acordo com suas competências e finalidades para a organização. Os escritórios de projeto podem ser classificados em três níveis, segundo Crawford.

Os escritório de projeto de nível 1 tem como foco apenas o monitoramento de um único projeto de grande porte. Esse escritório tem como funções o desenvolvimento do planejamento do projeto e a emissão de relatórios de andamento.

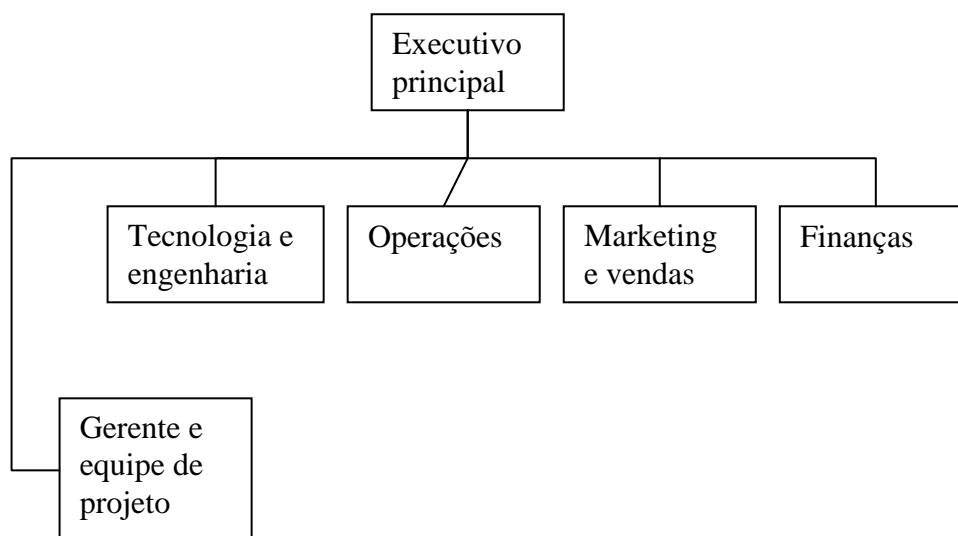
No nível 2 encontramos os escritórios de projeto que gerenciam projetos de diferentes portes e complexidades. As funções desse escritório são o gerenciamento de recursos e a priorização entre projetos, sendo que essa ocorre a nível de Unidade de Negócio e não em um nível corporativo.

Já o nível 3 trata de um Escritório Estratégico de Projetos, cuja função é selecionar, priorizar e garantir que o portfólio da carteira de projetos esteja alinhada ao planejamento estratégico de longo prazo da empresa. Um escritório de nível 3 é responsável pelo armazenamento e difusão dos conceitos de gerenciamento de projetos pela organização.

Os escritórios de projeto influenciam a estrutura organizacional de uma organização, sendo que a forma como ele esta disposto na empresa influencia toda a forma de atuar da mesma. Os arranjos organizacionais mais comuns são: matricial, funcional e organização autônoma de projetos.

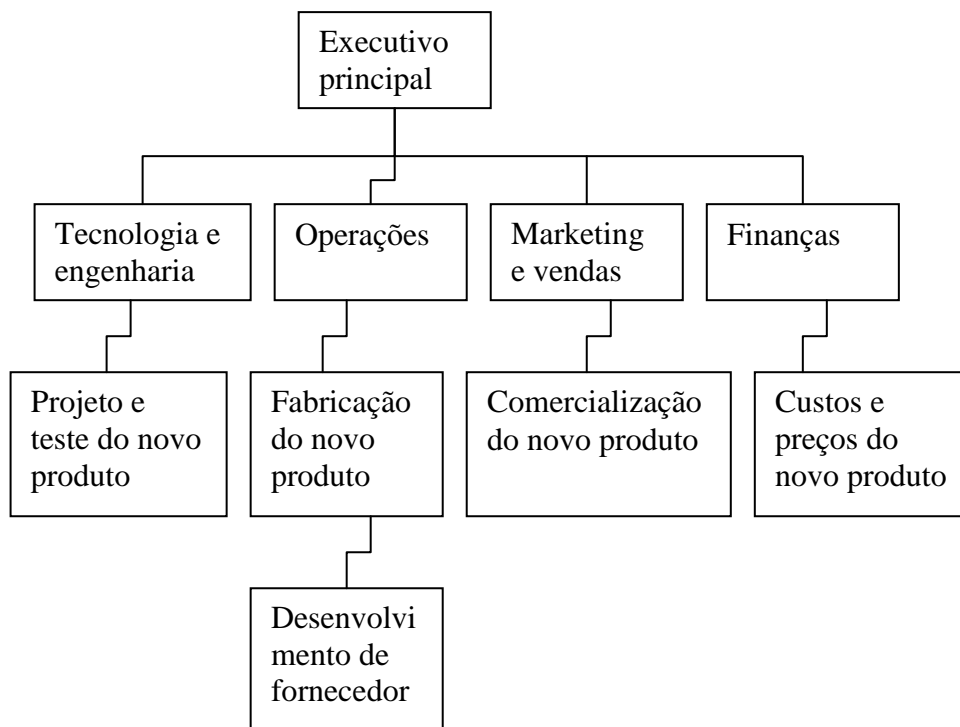
Segundo Maximiano (2002, p. 136), a organização autônoma de projetos é utilizada quando o projeto em questão tem importância estratégica para a organização.

“Estruturar um projeto autônomo equivale a dar total autonomia para uma equipe multidisciplinar, que fica separada da estrutura funcional permanente, até mesmo fisicamente. O projeto autônomo torna-se um departamento independente com vida temporária.”



Fonte: Maximiano (2002, p.137)

Já no Projeto funcional ocorre uma nova forma de definir a situação hierárquica do escrito de projetos, nele “a equipe da unidade funcional envolvida é responsável pela administração de todo o ciclo de vida” do projeto (Maximiano, 2002, p.138).

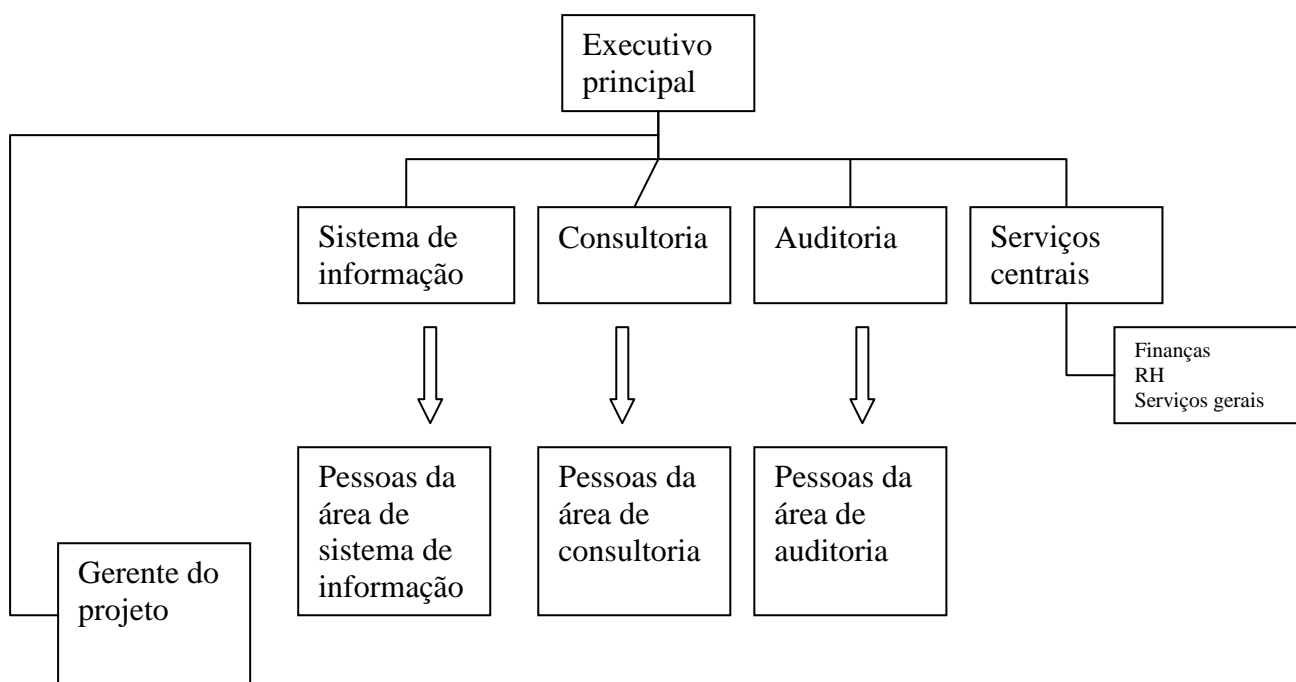


Fonte Maximiano (2002, p.139)

As estruturas de projetos matriciais segundo Mendes e Toledo (2003):

“fundamentalmente, ela é constituída a partir de duas outras estruturas: a funcional (vertical) e a por projetos (horizontal). É o desenho que agrupa as pessoas e os recursos simultaneamente por função e por projetos [...]. Geralmente, o controle vertical por meio do gerente funcional limita-se à execução técnica, enquanto o controle horizontal por meio do gerente de projeto engloba o projeto em si. Teoricamente, a estrutura matricial permite maior flexibilidade na utilização de recursos do que a por equipes autônomas”.

De acordo com Maximiano (2002, p.139), “a estrutura matricial [...] é uma solução em que as pessoas da equipe permanecem em seus departamentos funcionais, que prestam serviços a diferentes projetos. Cada pessoa pode trabalhar em diversos projetos ao mesmo tempo, sendo liderada em diferentes momentos por diferentes gerentes de projeto”.



Fonte: Maximiano (2002, p.140)

A estrutura matricial pode ser dividida em estrutura matricial funcional e estrutura matricial projetizada. Na primeira “o gerente de um projeto matricial às vezes tem menos autoridade sobre a equipe do projeto que os gerentes funcionais” Maximiano (2002, p. 140). Nesse caso o gerente do projeto exerce mais um trabalho de coordenação e menos e um trabalho de gestão. Já na estrutura matricial projetizada “o gerente de projeto tem mais autoridade sobre a equipe do que os gerentes funcionais” Maximiano (2002, p. 141).. Esse caso ocorre quando é necessário que um projeto seja tratado de forma diferenciada e influenciado mais diretamente pela alta administração.

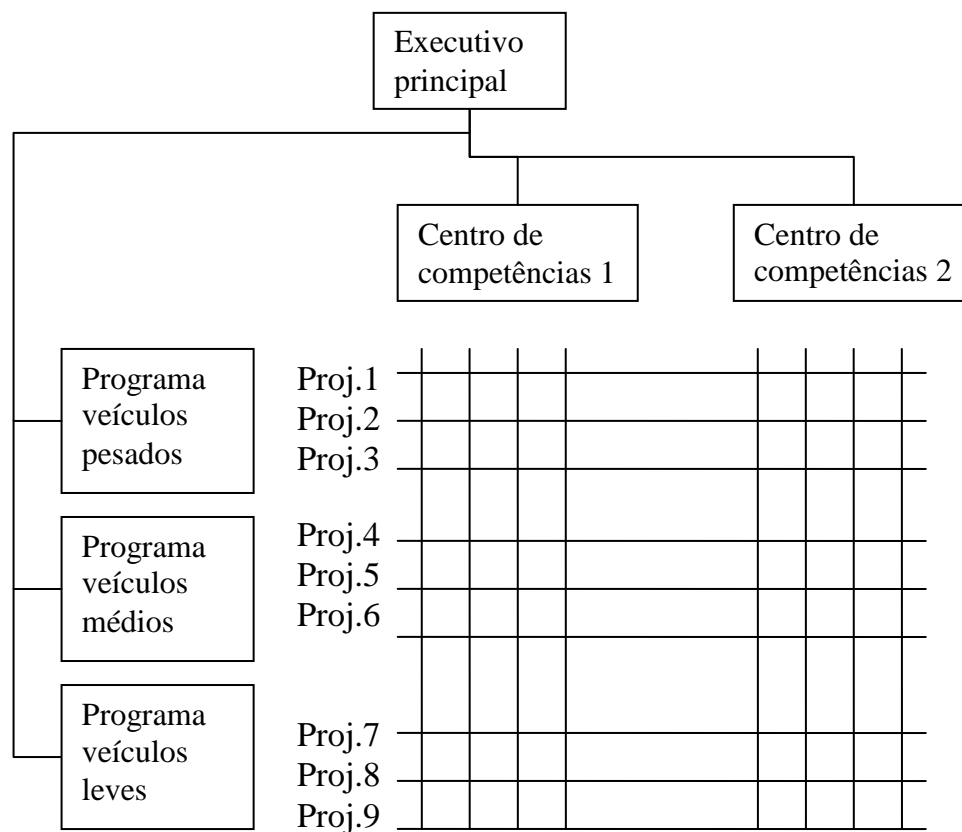
O PMBOK (2009, p.32-33) define as estruturas matriciais existentes e, acrescenta a matriz balanceada às matrizes descritas por Maximiano como sendo:

“as organizações matriciais são uma combinação de características das organizações funcionais e projetizadas. As matrizes fracas mantêm muitas das características de uma organização funcional e o papel do gerente de projetos é mais parecido com o de um coordenador ou facilitador do que com o de um gerente de projetos propriamente dito. As matrizes fortes possuem muitas das características da organização projetizada e podem ter gerente de projetos em tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo trabalhando para o projeto em

tempo integral. Enquanto a organização matriz balanceada reconhece a necessidade de um gerente de projetos, ela não fornece a ele autoridade total sobre seu financiamento”.

Maximiano (2002, p.142), ainda define outra estrutura organizacional, a estrutura de projetos múltiplos:

“Quando a organização tem mais de um projeto para executar, ou quando há uma regularidade na realização de projetos, é preciso uma estrutura para administrar o conjunto de projetos”.



Fonte: Maximiniano (2002, p.143)

Recorrentemente as organizações criam um escritório permanente de programas chamado *project office*. Esse escritório de projetos está ligado diretamente à alta administração.

A implementação de um escritório de projetos pode deixar de ser um benefício para a organização e tornar-se um malefício. Kerzner (2006) afirma que a maior parte dos riscos não aparece durante a criação do escritório de projetos, mas bem depois de sua implementação.

Na tentativa de compreender como um escritório de projetos pode ser improdutivo para uma organização, Kerzner (2006, p.312) procura delimitar a atuação dos vários setores de uma empresa.

“As principais responsabilidades da alta administração são o planejamento e organização de estratégias e a preocupação com o futuro da organização. A principal responsabilidade da administração nos níveis intermediário e baixo é preocupar-se com questões operacionais. A responsabilidade do escritório de projetos é atuar como ponte entre todos os níveis e para eles facilitar a realização de suas metas e objetivos”.

Os riscos que as organizações que implantam gestão de projetos estão sujeitos são três: o primeiro seria o número excessivo de pessoas trabalhando no escritório de projetos, pois quando a organização e os funcionários percebem os benefícios do escritório de projetos existe uma tendência natural do aumento do número de pessoas dentro do PMO na ilusão de que os benefícios aumentarão com o aumento de pessoal. Esse ganho de produtividade com o aumento de pessoal no escritório de projetos raramente ocorre Kerzner (2006).

O segundo risco seria o conflito pelo poder entre o escritório de projetos e o gerente do projeto, por exemplo. Como o escritório de projetos trabalha mais de forma horizontal do que vertical esses conflitos podem ocorrer.

O terceiro risco descrito por Kerzner (2006) seria a tentativa do escritório de projetos de atender a todos os projetos da empresa. A organização deve determinar critérios claros que esclareçam quais são os projetos que o escritório deve atuar.

4. Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Os processos enfrentados pelas empresas na procura da maturidade são etapas que precedem a excelência em gestão de projetos. Kerzner (2006, p.45) define a maturidade em gestão de projetos como “o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso”.

Porém, mesmo a organização lançando mão de processos e sistemas repetitivos não existe uma garantia que ela obterá sucesso no seu negócio. Uma empresa pode ser madura em gestão de projetos e não ser excelente. Kerzner (2006, p.45) afirma que

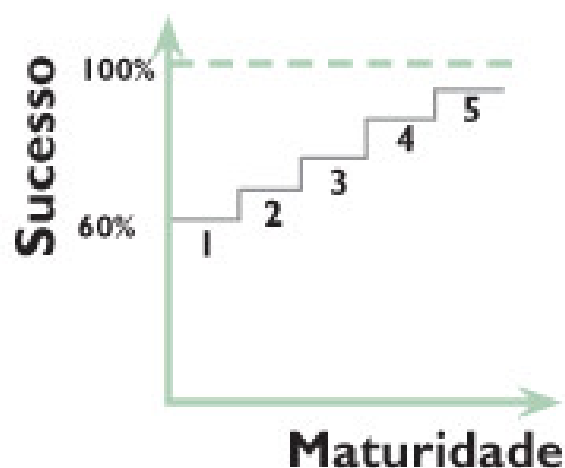
“a definição de excelência vai além da definição de maturidade. Quando as empresas desenvolvem sistemas e processos maduros, surgem dois benefícios adicionais: primeiro, o trabalho é executado com o mínimo de mudanças de escopo; segundo, os processos são definidos de maneira a causarem o mínimo de problemas para o negócio principal da empresa”.

É possível perceber na literatura uma estreita relação entre sucesso e gerenciamento de projetos. Segundo Rabechini Júnior (2005, p.88), “O conceito de maturidade em projetos está diretamente ligado às possibilidades de sucesso/fracasso em projetos e gerenciamento de projetos”.

Kerzner (2006, p.196) vai mais além e afirma que

“o simples uso da gestão de projetos mesmo por um longo período de tempo não leva a excelência. Ao contrário, pode resultar em erros repetidos e, pode levar a uma aprendizagem a partir dos próprios erros em vez dos erros dos outros”.

Prado (2008) define em um gráfico todo o exposto por Kerzner e Rabechini, ao comparar a relação de sucesso de uma organização com o grau de maturidade que ela apresenta.



Fonte: Prado (2005)

Kerzner (2006) apresenta as cinco fases do ciclo de vida da gestão de projetos. Segundo o autor praticamente todas as empresas que alcançaram algum grau de maturidade em gestão de projetos passaram por estas fases, sendo que a cultura organizacional e o ramo em que a organização está inserida influenciam no tempo gasto ao longo desse ciclo de vida.

As cinco fases do ciclo de vida da gestão de projetos são:

Embrionária	Aceitação pela gerência executiva	Aceitação pelos gerentes da área	Crescimento	Maturidade
Reconhecer a necessidade	Obter o apoio visível dos executivos	Obter apoio dos gerentes de área	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custo e programação
Reconhecer os benefícios	Fazer com que os executivos entendam a gestão de projetos	Conseguir o comprometimento dos gerentes de área	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos	Integrar o controle de custos e da programação

Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer promotores no nível executivo	Proporcionar conhecimento aos gerentes de área	Obter o comprometimento com o planejado	Desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em gestão de projetos
Reconhecer o que precisa ser feito	Estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento	Estar disposto a liberar os funcionários para treinamento em gestão de projetos	Minimizar as oscilações de escopo Definir um sistema de rastreamento do projeto	

Fonte: Kerzner (2006)

4.1 Modelos de maturidade em gerenciamento de projetos

As empresas procuram atingir a maturidade e a excelência em gestão de projetos, porém para isso é necessário tempo. Esse intervalo pode ser reduzido com a utilização do planejamento estratégico de gestão de projetos.

Os modelos de maturidade de projetos procuram demonstrar em que nível de gerenciamento de projetos uma organização se encontra, além de orientá-las no objetivo de alcançar maior eficácia. Com a utilização do planejamento estratégico uma organização pode realizar uma correta gestão da carteira de projetos.

Segundo Rodrigues (2006), a utilização de modelos de maturidade fornece subsídios técnicos para que as organizações entendam seus níveis de competência em gerenciamento de projetos e possam buscar o aprimoramento contínuo.

Mazine (200-, p.2) define o modelo de maturidade como:

“aquele que aponta as trilhas já demarcadas pelas quais as organizações deveriam passar e os marcos que deveriam atingir sequencialmente, a ponto de perseguir o objetivo de resultados mais efetivos e previsíveis na gestão de seus projetos”.

Os modelos de maturidade, de forma geral, contribuem para que o nível médio das organizações seja elevado nesse quesito e essa área possa alcançar um patamar de desenvolvimento desejável.

De acordo com o PMI (2004), existem no mundo mais de 27 modelos de maturidade com ações concretas para o desenvolvimento desta área.

Carvalho e Rabechini (2006, p.49) fazem uma análise dos modelos existentes:

“existem vários modelos de maturidade em gerenciamento de projetos disponíveis na literatura específica, entretanto os mais amplamente difundidos são *Copability Maturiry Model* (CMM) (Humphrey, 1989; Paulk et al.1995), *Project Management Maturity Model* (PMMM) (Kerzner, 2000 e 2001) e *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3) (PMI, 2003)”.

Segundo Prado (2004), à partir de 1990 surgiram muitos modelos de maturidade em gestão de projetos, sendo que a maioria era baseado na experiência da Universidade *Carnegie-Mellon* em parceria com o *Systems Engineering Institute*, o modelo SW-CMM.

O modelo SW-CMM apresenta cinco níveis de maturidade, sendo que a maior parte dos seus sucessores adotou essa mesma divisão, porém com conteúdos diferentes em cada nível. O modelo OPM3 se diferencia dos outros modelos apresentados pois ele não utiliza a classificação em níveis, mas sim em valores percentuais. Dentre os principais que se baseiam em cinco níveis temos:

- CBP: *Center For Business Practices*
- Harold Kerzner: PMMM – *Project Management Maturity Model*.
- Modelo de Berkeley.

- ESI: *International: Structure for Projects*.
- SEI: *Capability Maturity Model Integration*.

Prado (2005)

Dentre os modelos apresentados até o presente momento dois serão abordados mais profundamente, sendo: o *Project Management Maturity Model* (PMMM) e o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP).

O modelo de maturidade em gestão de projeto PMMM foi elaborado Kerzner, sendo testado em várias empresas de classe mundial. Já o MMGP é uma criação do estudioso brasileiro Darci Prado sendo que as empresas que subsidiaram a criação desse modelo foram as organizações nacionais.

4.1.1 *Project Management Maturity Model* (PMMM)

Cada empresa atravessa os seus próprios processos de maturidade, sendo impossível determinar, de forma genérica, qual seria um modelo perfeito para se alcançar a maturidade. Na tentativa de determinar quando uma empresa, através seus próprios processos, chegou a maturidade Kerzner (2006, p.45) afirma que:

“A curva do processo de aprendizado para a maturidade é medida em anos. As empresas comprometidas com a utilização da gestão de projetos poderão ter a sorte de atingir a maturidade em cerca de dois anos, enquanto uma empresa típica pode levar até cinco anos”.

O modelo PMMM é composto por cinco níveis de maturidade, sendo o primeiro nível chamado de linguagem comum, nele Kerzner (2006, p.196) afirma que “a organização reconhece a importância da gestão de projetos” além de definir uma linguagem/terminologia.

O segundo nível do modelo denomina-se processos comuns, sendo que nele a organização

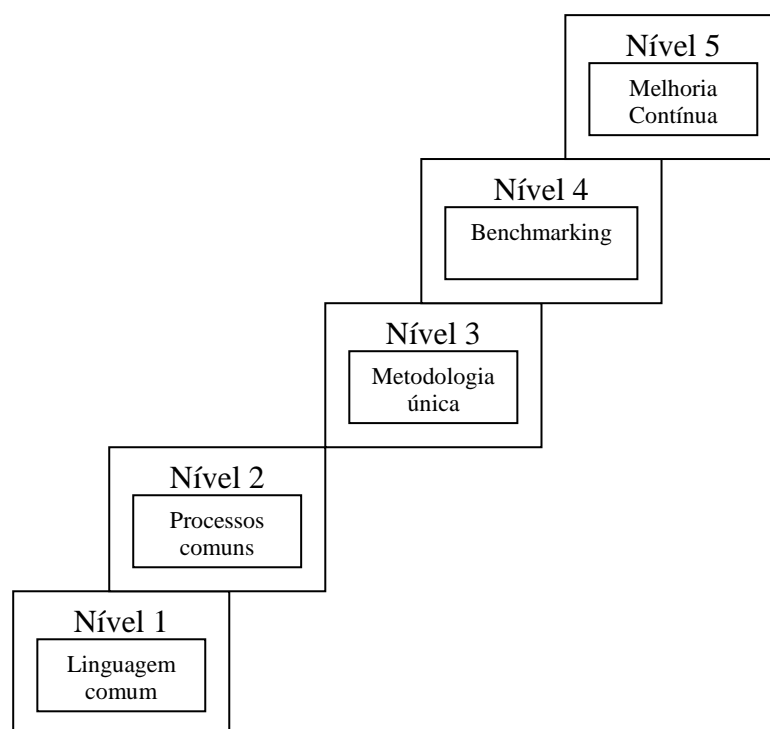
determina que os processos precisam ser definidos para que eles possam ser replicados nos próximos projetos. Além disso, é nesse nível que a empresa, segundo Kerzner (2006) podem aplicar os princípios de gestão de projetos a outras metodologias empregadas pela organização e servir-lhes de apoio.

O terceiro nível é chamado de Metodologia única e nele a organização deve definir uma metodologia empresarial como sendo a utilizada pela empresa. Kerzner (2006, p.196) afirma que a “organização reconhece o efeito sinérgico da combinação de todas as metodologias corporativas em uma única metodologia, o centro da qual é constituído pela gestão de projetos”.

O quarto nível denomina-se *Benchmarking* e é caracterizado pelo reconhecimento pela organização que o aprimoramento dos processos é condição fundamental para que ela sobreviva à competição existente no mercado.

O último nível é conhecido como Melhoria Contínua e Kerzner define-o da seguinte forma: “a organização avalia as informações obtidas através do *benchmarking* e deve então decidir se essas informações melhorarão ou não a sua metodologia”.

Os 5 níveis que compõem o modelo PMMM não ocorrem necessariamente de forma seqüencial como define o criador do modelo. Em muitos momentos os níveis podem se sobrepor, é o que ocorre na maioria dos casos. Nesse aspecto, segundo Kerzner (2006) “embora a sobreposição realmente ocorra, a ordem em que as fases são finalizadas não pode mudar”.



Fonte: Harold, Kerzner. Gestão de Projetos: as melhores práticas. 2006, p.198

Segundo Kerzner (2006), os cinco níveis propostos no modelo de maturidade apresentado por ele apresentam graus de riscos diferenciados. Os dois primeiros níveis apresentam um risco moderado, pois a organização sabe que existe a necessidade de que uma mudança ocorra, porém ela não tem conhecimento suficiente sobre os impactos dessa alteração.

Já sobre o terceiro nível Kerzner (2006) afirma que ele “apresenta o mais alto risco e maior grau de dificuldade para a organização. Quando a organização se compromete com o Nível 3, o tempo e o esforço necessários para atingir os níveis mais altos de maturidade têm um grau baixo de dificuldade. Chegar ao nível de Metodologia única, no entanto, pode exigir uma grande virada na cultura da organização”. Esse nível apresenta esse risco elevado, pois a organização quando implementa a gestão de projetos sabe que causará uma mudança na cultura da corporação.

Os níveis quatro e cinco praticamente não apresentam riscos, pois a sua implementação não gera praticamente nenhum impacto sobre a cultura organizacional.

4.1.2 Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP)

O modelo de maturidade desenvolvido por Darci Prado foi amplamente aplicado a diversas empresas brasileiras. O modelo apresenta duas modalidades: O Setorial, lançado em 2002 e o Corporativo, lançado em 2004.

“A intenção do autor ao criar o primeiro modelo em 2002, foi de que este deveria ser simples de usar, estar intimamente ligado à habilidade de um setor ou departamento em executar seus projetos com sucesso e fornecer resultados confiáveis e robustos”. Prado (2008)

O modelo desenvolvido por Darci Prado (2008) apresenta como o PMMM cinco níveis de maturidade. Sendo, porém, o modelo desenvolvido pelo brasileiro diferente do modelo de Kerzner quanto ao conteúdo de cada um dos níveis. Os cinco níveis que compõem o MMGP-Setorial são:

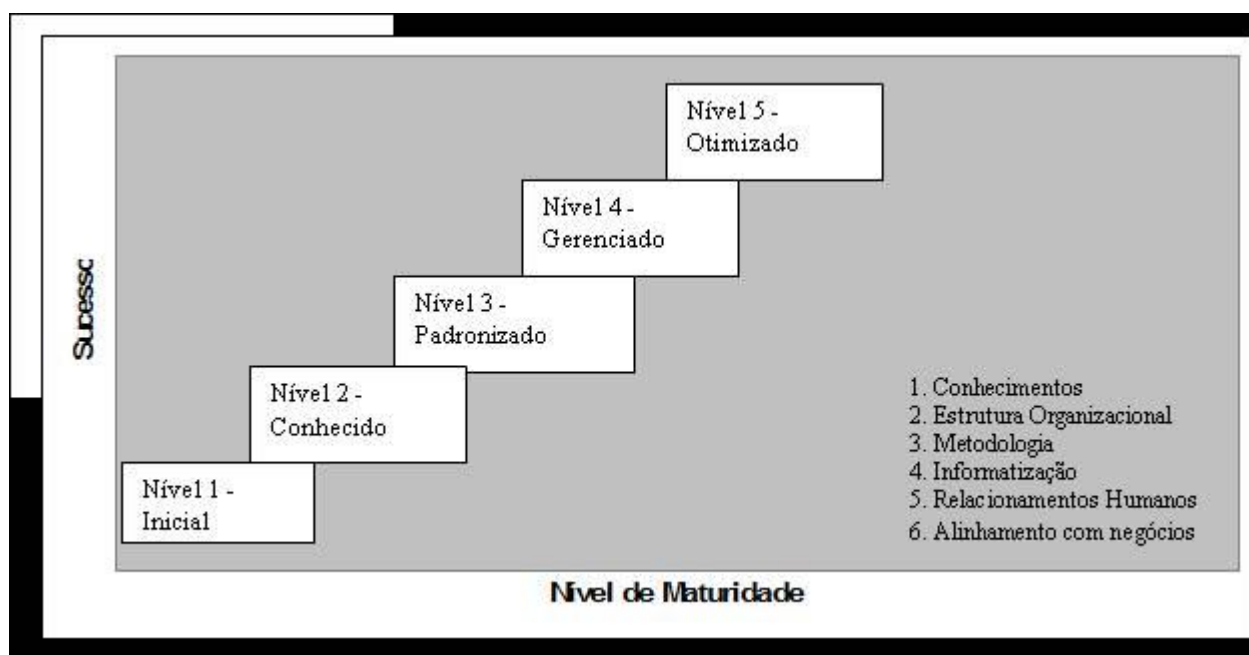
1º Inicial

2º Processos Conhecidos (Linguagem Comum)

3º Processos Padronizados

4º Processos Gerenciados

5º Processos Otimizados



Fonte: Adaptado Prado 2008

Muitos estudiosos de gestão de projetos acreditam que um modelo de maturidade deve abordar as seguintes áreas: Processos, estratégia, tecnologia e pessoas. O autor do modelo, Darci Prado (2008), trata essas áreas estratégicas através de “seis dimensões que se espalham pelos cinco níveis em diversos momentos”.

As seis dimensões que compõem o modelo são: conhecimento em gerenciamento de projetos, uso prático de metodologias, informatização, estrutura organizacional, relacionamentos humanos e alinhamento com os negócios da organização.

Prado (2008) apresenta duas tabelas, a primeira analisa o relacionamento entre as dimensões da maturidade:

Dimensão de maturidade	Nível de maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
Competências técnicas	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados

Metodologia	Não há	Tentativas isoladas	Padronizada e Implantada	Estabilizada	Otimizada
Informatização	Tentativas isoladas	Software Tempo	Padronizada e Implantada	Estabilizada	Otimizada
Estrutura organizacional	Não há	Não há	Padronizada e Implantada	Estabilizada	Otimizada
Competências comportamentais contextuais	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Forte avanço	Maduros
Alinhamento com estratégias	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Otimizado

Fonte: Prado 2008

Já no segundo, são apresentadas as características de cada um dos níveis de maturidade.

Nível	Resumo de características	Cenário Típico	Aspecto Básico	Índice de Sucesso
1	.Nenhuma iniciativa da organização .Iniciativas pessoais isoladas .Resistência à alteração das práticas existentes	.Gerenciamento de projetos de forma isolada, intuitiva e individual	Desalinhamento total	Baixo
2	.Treinamento básico de gerenciamento de projetos para os principais desenvolvidos com gerenciamento de projetos .Estabelecimento de uma linguagem comum	.Gerenciamento de projetos de forma isolada, não padronizada e não disciplinada, mas com maior nível de qualidade	Alinhamento de conhecimentos	Alguma melhora
3	.Mapeamento dos processos, desde o Planejamento Estratégico .Metodologia desenvolvida, implantada e testada .Informatização de partes da metodologia .Estrutura organizacional implantada .Iniciativas para alinhamento	.Gerenciamento da carteira de projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada .Escritório de gerenciamento de projetos participando ativamente do planejamento e controle dos projetos .Gerentes de projetos utilizando corretamente os padrões, mas com forte	Existência e padrões	Melhoria Significativa

	estratégico	dependência do escritório de projetos		
4	.Consolidação de competências técnicas, comportamentais e contextuais .Consolidação do alinhamento com os negócios da organização .Identificação e eliminação de causas de desvio da meta .Metodologia e informatização estabilizados .Relacionamentos humanos harmônicos e eficientes .Comparação com <i>benchmarks</i>	.Gerenciamento de múltiplos projetos de forma muito eficiente .Gerentes de projeto com mais autonomia .Interação com área estratégica permitindo foco nos resultados dos projetos, tal como retorno do investimento	Os padrões são eficientes	Melhoria bastante acentuada
5	.Otimização dos processos de prazos, custos, escopo e qualidade .Grande experiência em gerenciamento de projetos .Sabedoria .Capacidade para assumir maiores riscos .Preparo para um novo ciclo de mudanças	.Gerenciamento da carteira de projetos de forma otimizada .Gerente de projetos altamente competente e com grande autonomia .Escritório de projetos atuando como centro de excelência	Otimização dos padrões	Próximo de 100%

Fonte: Prado 2008

O modelo setorial tem se mostrado bastante útil pelos “aspectos de simplicidade (apenas 40 questões) e facilidade de uso têm sido merecedores de elogios no modelo” Prado (2008).

O modelo Corporativo, diferentemente do modelo setorial que analisa separadamente cada setor da organização, estuda a maturidade de toda a corporação. Esse modelo avalia a capacidade de metas e resultados a serem atingidos por meio do gerenciamento de portfólio, projetos e programas. Esta avaliação considera apenas os “setores que tocam projetos e

atividades rotineiras e que estejam fortemente ligados ao atingimento das metas da organização”. (Prado, 2008)

Como pode ser observado na tabela a seguir este modelo também apresenta cinco níveis de maturidade, porém com enfoque diferente do modelo setorial. É recomendado que a avaliação MMGP-Corporativa ocorra a posteriori da análise setorial da organização segundo o modelo descrito anteriormente.

Fases	Características
1º Inicial	A empresa não tem nenhuma experiência organizada em gerenciamento de projetos, tanto setorial como corporativo
2º Projetos Isolados	São executados corretamente, existem algumas iniciativas isoladas bem-sucedidas de gerenciamento de projetos
3º Setorial	Alguns setores da organização se arranjam adequadamente para gerenciar projetos
4º Portifólio e Programas	A empresa possui regras para identificar e gerenciar os portfólios e programas corporativos
5º Corporativo	A empresa possui uma centralização corporativa para estabelecer regras e acompanhar a evolução de todos os setores

Fonte: Prado 2008

5. Metodologia

O trabalho realizado é uma pesquisa científica, definida por Gil (2002, p.17) como: “procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

As pesquisas científicas são baseadas em metodologias de pesquisa adequadas aos objetivos a que se propõem. Nesse caso, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois é realizado um estudo bibliográfico que proporciona uma maior familiaridade com o problema em questão (Gil, 2002).

Na realização da pesquisa alguns procedimentos técnicos foram utilizados. Houve uma ampla pesquisa bibliografia que se baseou em artigos científicos e livros, sendo que autores de notado conhecimento foram abordados para entender os conceitos discutidos ao longo do trabalho. Além desse procedimento, houve também o estudo comparativo entre os escritórios analisados.

O autor desse estudo é um integrante do corpo técnico do GERAES, porém não foi utilizado a técnica de pesquisa conhecida como pesquisa ação e definida por (THIOLLENT, 1986, p.14). como:

“um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”

Essa técnica não foi utilizada, pois como o autor possui amplo conhecimento apenas sobre um dos escritórios que pertencem ao estudo, a pesquisa perderia em credibilidade e estaria condicionada a conclusões inconsistentes.

Um problema enfrentado é que as análises das informações coletadas ocorrem posteriormente à análise bibliográfica e o pesquisador pode acabar perdido frente à massa de informações. Para solucionar esses problemas, Dubois e Gadde (2002, apud SILVA, 2007) recomendam a utilização do que eles chamam de combinação sistemática.

Segundo os autores, “[...] paralela à coleta de dados, a pesquisa teórica complementar continua. É como um guia para encontrar os elementos empíricos” (SILVA, 2007, p.64). A estratégia de combinação sistemática consiste em realizar a pesquisa de campo, pesquisa teórica e a análise do caso de forma simultânea, ou quase simultânea. Dessa maneira é possível direcionar e redirecionar a pesquisa de campo de acordo com a estrutura teórica e a análise dos casos SILVA (2007).

A escolha dos entrevistados foi uma indicação particular de cada coordenador dos escritórios de projetos, visto que o autor do trabalho não possuía conhecimento prévio sobre todos os escritórios, assim, foi solicitado que cada um deles indicasse os três entrevistados.

A partir da indicação dos três entrevistados foi enviado um questionário fechado. Optou-se por essa opção de coleta de dados, pois o deslocamento para os três estados seria muito dispendioso.

De acordo com Yin (2001), a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, ao contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo. Assim, diante dos 12 questionários respondidos foi possível realizar um estudo comparativo dos escritórios de projetos analisados.

6. Estudo Comparativo

Os casos aqui comparados são os escritórios de projetos do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio Grande do Sul. Os entrevistados são integrantes das equipes de cada um dos escritórios. Foram selecionados três membros de cada equipe para responder ao questionário estruturado, pois, assim é minimizada a chance de que percepções individuais errôneas sejam transmitidas como verdades sobre cada escritório. Por fins de privacidade não serão divulgados os nomes dos entrevistados, dessa forma, eles serão chamados ao longo do estudo de a sigla do estado em que o escritório está localizado mais um número de 1 a 3 distribuído de forma aleatória, por exemplo (RJ – 1) ou (ES – 2).

Existe uma diferença de nomenclatura, porém não de definição. Os projetos prioritários do governo são conhecidos como projetos estruturantes por alguns estados e de projetos estruturadores pelo governo mineiro. Nesse estudo essas duas denominações podem ser consideradas sinônimas, já que estamos falando dos projetos prioritários para cada ente da federação analisado. Em Minas Gerais, os projetos estruturadores sendo os prioritários do governo possuem prioridade na liberação de cotas, sendo pouco ou nada afetados pelos cortes em momentos de crise.

O gerenciamento de projetos foi uma inovação introduzida pelo escritório de projetos na maior parte dos estados analisados. O único estado que possuía um escritório de projetos antes da implantação do DEPROJ era o Rio Grande do Sul. Porém, segundo o entrevistado (RS - 1) existia um escritório de projetos anterior ao atual “porém com menos ênfase no que tange a técnica de gerenciamento e orçamento. A estrutura física e o número de servidores envolvidos são praticamente idênticos. Entretanto em virtude da drástica queda do nível de investimento, as atividades do Escritório de Projetos acabaram perdendo força em 2005 e 2006.

A entrevistada carioca afirma (RJ - 1) que “o gerenciamento do projeto era feito pelo dono da pasta e não havia a função de gerente de projetos formalizada. A estrutura organizacional era funcional”.

O escritório de projetos é essencial para que todas as práticas de gerenciamento de projetos sejam realizadas com eficiência. Podemos perceber isso quando o entrevistado (RJ - 2) afirma que o gerenciamento de projetos antes do escritório ocorria de forma: “descoordenada, incipiente e não efetiva”

Já no Espírito Santo a mudança foi mais radical, pois segundo a entrevistada (ES - 2): “Cada secretaria gerenciava da forma que achava que deveria. O andamento era informado pontualmente sobre a demanda do Governador.”

Outra importante função do escritório de projetos que não estava sendo empregada o de centralizador das informações, como podemos perceber no PMI (2004). O escritório de projetos “é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio”. A entrevistada (ES - 3) afirma: “Não havia uma centralização das informações sobre os projetos como ocorrem atualmente com o Programa Pró Gestão.”

Foi possível perceber que mesmo nos Estados em que já existia gerenciamento de projetos, na percepção dos entrevistados, a criação do escritório foi uma evolução muito importante, pois as técnicas de gerenciamento de projetos passaram a ser empregadas. No estado Rio Grande do Sul a entrevistada (RS - 3) afirma que existia uma experiência anterior “porém sem o uso de uma metodologia específica de Gerenciamento de Projetos conforme as diretrizes do PMI”.

A partir das entrevistas pode-se avaliar que a implantação dos escritórios de projetos entre as funções descritas por Prado (2004) destaca-se a de formalizar um centro de excelência em gestão de projetos, concentrando informações para evitar erros de comunicação e tornando os processos mais claros e objetivos para os envolvidos.

Os fatores que motivaram a criação de um escritório de projetos em cada estado foram diferentes. Cada escritório de projetos foi criado segundo uma necessidade. No Espírito Santo, segundo a entrevistada (ES - 2) os fatores que estimularam a criação de um escritório de projetos foram “o crescimento da arrecadação do estado e a necessidade de melhoria na capacidade de aplicação dos recursos, bem como a centralização de informações”. Outro ponto importante foi o levantado pela entrevistada (ES - 3) que aborda a importância do escritório de projetos como facilitador do alcance “das demandas da sociedade e do Governo”.

Já em Minas Gerais, a implantação do escritório de projetos foi uma das alterações em todo o contexto de reformas que o estado passou desde 2002. Segundo a entrevistada (MG - 2):

“Além da crise fiscal na qual se encontrava o governo em 2002, os modelos de gestão não eram renovados, percebeu-se que mesmo que a crise fiscal fosse sanada, se não houvesse uma reestruturação na forma de operar a máquina pública, novos mecanismos de gestão deveriam ser introduzidos, daí surgiu o choque de gestão. O GERAES, escritório de projetos do governo de Minas foi criado para que a agenda de prioridades do governo, os projetos estruturadores fossem implementados a partir do uso de ferramentas de gestão estratégica no setor público e a implementação e utilização do gerenciamento de projetos e de programas focados em resultados com recursos assegurados, criou-se um ambiente favorável ao cumprimento das metas e resultados propostos”.

Como centralizador das informações do governo o escritório de projetos também pode ser um importante instrumento no que tange à transparência da administração pública. Segundo o entrevistado (RJ - 2), no Rio de Janeiro o objetivo da implantação do escritório de projetos foi dar “transparência nas definições em relação ao cumprimento das metas estabelecidas.”

Segundo Kerzner (2006), à medida que as organizações adquirem mais experiências em gestão de projetos e as melhores práticas começam a desenvolver, responsabilidades e funções adicionais começam a ser atribuídas ao escritório de projetos. Assim, os escritórios foram implantados com um objetivo e esse objetivo pode ter sofrido transformações ao longo dos anos, indicando valorização do trabalho desenvolvido. Outra possibilidade, seria que os escritórios de projetos, algumas vezes, podem estar desvirtuados de suas funções, uma vez que agregam uma série de atividades que não estão diretamente relacionadas a gestão de projetos.

Segundo a entrevistada (MG - 2) durante a implantação dos escritórios de projeto os objetivos eram “apoiar a gestão dos Projetos Estruturadores, utilizando ferramentas de gestão de projetos (Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos - MEPCP) visando garantir os resultados esperados”. Segundo a mesma entrevistada os objetivos atuais do escritório de projetos são:

“assessorar os Gerentes de Projetos no planejamento, execução e controle de todos os projetos; manter a alta administração do Governo de Minas Gerais informada; padronizar os procedimentos de gerenciamento dos projetos; definir e utilizar as ferramentas computacionais de gerenciamento de projetos; apresentar a situação do andamento dos projetos ao Comitê de Resultados; e manter o Comitê de Resultados e a alta administração informados de todos os desvios de meta”.

Segundo a entrevistada (RJ - 1), o objetivo na implantação do escritório era:

“gerenciar projetos estratégicos do Governo. Com o Estado inadimplente crescemos para gerenciar os convênios e hoje temos mais 4 áreas: programas, Escritório de Gestão de Projetos setoriais, captação de recursos e consultoria.”

Os objetivos no ato da criação do escritório, segundo (ES - 1) era “gerenciar 20 projetos prioritários do Governo”. O mesmo entrevistado afirma que o foco “hoje, é gerenciar 27 projetos, disseminar a cultura para os demais órgãos da administração estadual e monitorar outros investimentos que não são prioritários”.

O entrevistado (ES - 1) afirma que os objetivos do escritório atualmente são: “visão de conjunto e visão estratégica, apresentação de resultados: fazer acontecer os projetos, sistematização do conhecimento, gerenciamento de conflitos internos, agregação de conhecimento aos gerentes, equilíbrio entre apoio e cobrança e análise crítica dos projetos”

Segundo (RS - 2) no ato da definição do escritório de projetos os desafios que se mostravam presentes eram: “Constituir a carteira dos Projetos Estruturantes a partir da captação de projetos e sua análise. Elaborar Planos de Projeto em conjunto com os responsáveis e gerentes de projeto; Acompanhar o andamento dos Projetos, através de reuniões presenciais; Auxiliar na elaboração dos orçamentos anuais; Contribuir e encaminhar solução para entraves da máquina pública em relação ao andamento dos projetos”.

A entrevistada (RS - 3) afirma que em um segundo momento o foco do escritório de projetos passou a ser “além das reuniões de planejamento e acompanhamento, o escritório funciona como fornecedor de informações para objetivos diversos.”

Todos os escritórios encontraram dificuldades quando da sua implementação. As principais dificuldades encontradas no escritório do Rio Grande do Sul foram, segundo o entrevistado (RS - 1): “A mentalidade de alguns gestores (em sua grande maioria estatutários antigos), estrutura física, falta de *sponsor* e capital humano capacitado”. Outros aspectos importantes foram ressaltados pela entrevistada (RS - 3):

“Na montagem da carteira e planejamento dos projetos, muitas decisões demoraram para ser tomadas pela alta administração, prolongando o processo. São poucos monitores (8) para gerenciamento intensivo de mais de 140 projetos/ações. Além disso, a rotatividade da equipe é alta. Houve, e ainda há um elevado índice de troca de Gerentes de Projetos e de Secretários de Estado e não foi pensada em incorporar também uma metodologia de gestão de portfólio.”

Outra dificuldade encontrada pelos escritórios de projeto é a alta rotatividade de seus técnicos. Como os membros do escritório têm contato com vários órgãos e possuem uma visão estratégica do Estado, tendem a ser valorizados e atraídos por meio de gratificações para outras funções. O que por um lado, representa um treinamento dos gestores públicos em projetos e uma necessidade de renovação contínua no escritório, por outro cria uma atividade constante de treinamento para os novos. Entre a entrada desse novo membro no escritório e o seu pleno conhecimento das técnicas em gerenciamento de projetos e a metodologia empregada no escritório existe um *gap* que pode prejudicar o pleno andamento do escritório.

No escritório de projetos de Minas Gerais no tocante as dificuldades encontradas a entrevistada (MG - 2) cita as principais:

“não havia cultura de planejamento por parte dos órgãos, dificuldade de enxergar o projeto como um todo, as pessoas só sabiam pensar nas atividades que estavam sob sua responsabilidade e não no produto final foco do projeto e adaptação da metodologia de gerenciamento de projetos adotada pela consultoria para as particularidades do estado”.

Ainda sobre as dificuldades na implantação do escritório mineiro Costa (2008, p 99) afirma que “maior foi a resistência ao novo – as pessoas faziam há anos aquele trabalho, daquele jeito e vem uma outra pessoa de fora para inserir uma metodologia. Para eles é como se: “eu já faço isso há tanto tempo, como vem uma pessoa me falar como devo fazer.” Dentro do escritório não teve dificuldades pelo fato de terem contratado uma consultoria para apoio e repasse da metodologia”.

De acordo com o entrevistado (RJ - 1), as principais dificuldades foram o “apoio da alta administração, mudança de paradigma, capacitação dos gerentes de projetos, entendimento da máquina do Estado pela equipe do escritório”. Se por um lado um escritório seja formado por profissionais que conhecem o Estado, ou seja servidores efetivos, estas pessoas trazem vícios de tentativas anteriores de modernização administrativa. Caso um escritório seja composto por pessoas de recrutamento amplo, elas não conhecem o funcionamento do Estado e criam problemas de interação e comunicação. Nesse sentido o estado de Minas Gerais adotou um plano interessante segundo Costa (2008, p.90) “no início a equipe trabalhou com um parceiro da consultoria contratada para implantar o escritório e um servidor público (um técnico, um consultor), quando eles saíram a equipe passou a trabalhar em dupla (dois técnicos)”.

O entrevistado (RJ - 2) aborda as dificuldades enfrentadas através de um novo ângulo: “acirrada resistência à mudanças, dificuldades de acesso à informações estratégicas em tempo hábil e muitas vezes em tempo nenhum, indisciplina e ou mudança no foco por parte de administradores e gestores”

Os entrevistados do Espírito Santo discorrem sobre as dificuldades enfrentadas na criação do escritório de projetos. Segundo a entrevistada (ES - 2):

“Tomar decisões técnicas sem interferência política. Focar no trabalho de monitoramento na maior parte do tempo. Ter ócio criativo para implementar novas soluções. Elevar a necessidade de melhorar no sistema de gerenciamento ao entendimento da gestão estratégica.”

Ao longo da análise bibliográfica encontramos alguns escritórios de projetos que foram eficazes e outros que não obtiveram sucesso, assim, a entrevista procurou determinar quais fatores foram determinantes no sucesso da implementação dos escritórios de projetos:

Segundo o entrevistado (RS - 1) os fatores que determinaram o sucesso do escritório do Rio Grande do Sul foram a “rigidez no controle orçamentário/financeiro, exposição dos sucessos e fracassos (portal de gestão), proatividade na busca de soluções de gargalos e comprometimento do alto escalão.”

Segundo a entrevistada (ES - 3) podemos destacar que o escritório teve como fatores de sucesso o “apoio do alto escalão do governo, a capacitação da equipe, a adaptabilidade as mudanças e o constante aprimoramento das ferramentas a serem utilizadas, bem como a utilização de novas ferramentas.”

Os fatores determinantes do sucesso do escritório carioca foram segundo a entrevistada (RJ - 1) “Apoio da alta administração, força da coordenação do escritório, perfil da equipe do escritório, conhecimento em gerenciamento de projetos”

A entrevistada (MG - 1) listou as principais causas do sucesso do escritório mineiro “Apoio da alta gerência do Estado, garantia de recursos aos projetos, equipe qualificada e padronização de ações e processos.”

O envolvimento da alta administração, como pode ser percebido nos trechos das entrevistas acima foi citado por pelo menos um dos entrevistados de cada escritório. Como podemos perceber esse fator determinante para que a implantação do escritório de projetos seja um caso de sucesso foi considerado pelos quatro escritórios analisados.

Os escritórios do RS e de MG afirmam que o envolvimento da cúpula do governo do Estado pode ser considerado como “alto”, pois, segundo (RS - 1) “Praticamente todos os Secretários respondem as nossas demandas” e conforme (MG - 1) “muitos dos gerentes de projetos são da alta administração.” Porém, esse apoio, poderia ter ocorrido de forma mais incisiva em determinados momentos na opinião de alguns entrevistados. O entrevistado (ES - 1) e o entrevistado (RJ - 1) consideram que o envolvimento da cúpula pode ser considerado como “médio”.

O alto escalão governamental envolve-se mais com as questões ligadas ao escritório de projetos à medida que ele se consolida como um instrumento eficiente de gestão como foi

citado pela entrevistada (ES - 3) “atualmente o nível de envolvimento aumentou, devido ao reconhecimento por parte dos envolvidos desse tipo de ferramenta de gestão”.

É bastante interessante perceber como algumas pessoas, dentro do mesmo escritório, têm percepções diferentes sobre o mesmo assunto. A entrevistada (RS - 3) define a participação da alta administração como em um nível “intermediário, atuando mais no que se refere ao recebimento de informações sobre as realizações de Governo do que na definição de questões estratégicas”. Já o seu colega (RS - 2), analisa a participação do alto escalão dentro da secretaria em que o escritório está associado, afirmando que

“a alta administração, representada pelo Secretário do Planejamento e seu adjunto e pela Governadora, participam direta e intensivamente no ciclo mensal de acompanhamento, onde são compilados os principais gargalos e as principais realizações (agenda positiva)”.

No planejamento estratégico de longo prazo o entrevistado (RS - 1) afirma que “na carteira existem projetos de curto, médio e longo prazo. No que tange ao planejamento dos projetos de longo prazo, utilizamos o Plano de Governo juntamente com trabalhos consolidados pela sociedade gaúcha, como a Agenda 2020 e Rumos 2015, trabalhos concensuados pela sociedade civil e Assembléia Legislativa. Para a priorização dos projetos elencados utilizamos um conjunto de matrizes que entre outras coisas considerava a financiabilidade, o risco, o impacto na sociedade, equidade, etc”.

Além desses aspectos a entrevistada (RS - 3) aborda outros: “durante a montagem da carteira, foram consideradas 32 diretrizes definidas no Plano Estratégico de Governo classificadas em três grandes eixos. Cada projeto está associado a uma ou mais destas diretrizes.”

Segundo a entrevistada (MG - 1) “O alinhamento ocorre através de 4 instrumentos de planejamento estratégico: Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado, Plano Plurianual de Planejamento Governamental, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei do Orçamento Anual”. Além desses quatro instrumentos utilizados para a gestão de longo prazo existe, segundo a entrevistada (MG - 3) “cada projeto tem indicadores finalísticos alinhados com a estratégia de longo prazo e são divididos por áreas de resultado. Dessa forma, o planejamento de suas metas deve ser pensado de forma a alcançar os resultados esperados”.

O único estado que não realizou o alinhamento dos projetos com as estratégias de longo prazo do estado foi o Rio de Janeiro, segundo afirma a entrevistada (RJ - 1) “Esse alinhamento não foi feito pelo EGP-Rio”. O estado do Rio de Janeiro possui uma característica singular quando comparado aos outros estados analisados. Ele é o único estado em que o governo estadual não possui total gerência sobre os recursos dos projetos monitorados pelo escritório de projetos. Assim, podemos perceber que o Rio de Janeiro não realizou um alinhamento estratégico de longo prazo pois muitos dos projetos monitorados pelo escritório de projetos pertencem ao PAC e o governo estadual não possui meios de realizar esse alinhamento.

No Espírito Santo, segundo o entrevistado (ES - 1) “Foi realizado um plano de desenvolvimento de longo prazo do ES (ES2025) e o governo adota este plano para alinhar os projetos estaduais. É realizado anualmente o planejamento estratégico do governo para realinhamento dos projetos.”

A entrevistada (ES - 2) aborda o planejamento de médio prazo (PPA) como uma das maneiras de obtenção do sucesso no planejamento de longo prazo. Ela afirma que “verifica-se no plano de desenvolvimento do estado o escopo previsto para o projeto e as metas de alta performance para serem atingidas. O PPA é alinhado as perspectivas do plano e os projetos são detalhados.”

Dentre todos os escritórios analisados foi percebido que apenas Minas Gerais possui um escritório de estratégias, chamado de Estado para Resultados. Esse escritório acompanha os indicadores finalísticos dos projetos além de definir, junto com o governador e vice-governador as estratégias de longo prazo. O problema encontrado no EpR é o prazo para acabar, existe no contrato de todos os integrantes o prazo de validade, dezembro de 2010.

O entrevistado (RS - 1) afirma que o escritório de estratégia é uma questão de fundamental importância e sugere uma proposição diferente ao encontrado no Estado de Minas:

“Este talvez seja o maior gargalo de nosso Escritório, o efeito de causalidade através de dados que permitem uma avaliação tipo painel ou séries temporais foi almejado desde o primeiro momento de instalação do Escritório. Para isso chamamos a FEE – Fundação de

Economia e Estatística, entretanto, não tivemos sucesso. Baseado em nosso *case* acredito que fosse mais efetivo uma avaliação externa das políticas públicas”.

O trabalho das consultorias é amplamente discutido no contexto do Estado, pois esse tipo de contratação possui dois problemas. Primeiro, em muitos casos as consultorias não estão adaptadas ao ambiente público e querem implantar práticas do setor privado sem quaisquer adaptações ao ambiente dos órgãos públicos. Já o segundo problema seria a volatilidade dessa consultoria, como todas as contratações seguem a lei 8.666 em um ano será uma determinada consultoria e no ano seguinte pode ser que uma outra empresa venha trabalhar para o estado.

O escritório de projetos não pode ser um fim em si mesmo, ele só pode ser considerado um sucesso de implementação caso os outros processos da instituição sejam afetados positivamente, como, por exemplo, melhoria da informação ou projetos executados de forma mais eficiente. Nesse, contexto os entrevistados analisaram os seus escritórios.

Após a implementação do escritório algumas evoluções foram percebidas, quais seriam elas segundo contribuição dos entrevistados para o escritório do Rio Grande do Sul:

- “Redução dos riscos envolvidos no projeto
- Maior execução orçamentária dos projetos envolvidos.
- Disseminação dos conceitos de gerenciamento de projetos;
- Maior comprometimento dos gestores com as metas estabelecidas;
- Maior capacidade de organização e credibilidade das informações sobre os projetos.
- Aumento da execução física e financeira dos projetos, com maior garantia de cumprimento de prazos;
- Redução de custos para a implantação dos projetos, com melhor utilização dos recursos orçamentários;
- Promover a disseminação do conhecimento em gerenciamento de projetos, estimulando a mudança de cultura, orientada para resultados”.

Na visão da entrevistada (MG - 1) os benefícios alcançados com a gestão de projetos foram: “Melhor gestão da informação das principais ações do Estado, o planejamento é mais detalhado, a maior preocupação com o processo de planejamento e a maior atenção à questão

financeira – orçamentária.” Já na percepção da entrevistada (MG - 3): “Maior proximidade entre as equipes do projeto com a alta administração, maior fluxo de informação, maior adesão e empenho no alcance das metas e a criação da cultura de planejamento

Os principais ganhos com o gerenciamento de projetos na visão dos entrevistados do escritório de projetos do Rio de Janeiro foram:

- “Maior maturidade em gerenciamento de projetos.
- Melhor controle financeiro.
- Melhor acompanhamento das etapas físicas.
- Relatórios mais precisos.
- Transparência no desenvolvimento do projeto.
- Planos de ação corretivos em tempo hábil.
- Controle de escopo, prazo e custos.
- Intervenção tempestiva da Administração.
- Transparência das informações.
- Organização das informações dos projetos”.

Os principais benefícios com o gerenciamento de projetos na visão dos entrevistados do escritório de projetos do Espírito Santo foram

- “Atualização constante das informações.
- Segurança na informação.
- Análise e gerenciamento dos riscos.
- Comprometimento com os resultados.
- Redução de prazos e custos.
- Melhor planejamento.
- Antever riscos associados aos projetos”.

No escritório do Rio de Janeiro, segundo o entrevistado (RJ - 2), o EGP-Rio influencia “atuando de maneira a conduzir o processo para que seja atingida a meta estabelecida.”

Segundo a entrevistada (MG - 1) o GERAES “influencia os gerentes incutindo um aumento na preocupação de planejamento e monitoramento dos projetos”. Já no entendimento da entrevistada (MG - 3) “com o monitoramento e cobrança constante do Escritório os gestores/gerentes de projetos passaram a se preocupar mais com o alcance das metas pactuadas e também passaram a ter um maior apoio e proximidade com a SEPLAG”.

De acordo com as entrevistadas (ES - 3) e (ES - 2) o escritório de projetos do Espírito Santo possui uma função de apoio aos gerentes de projetos muito importante. Segundo a primeira “O PMO faz a ponte nos assuntos estratégicos entre as secretarias e órgãos, ou seja, é um facilitador nas questões que não conseguem ser resolvidas no nível operacional.” Já a segunda afirma que o escritório atua “Promovendo a organização da rotina e a articulação interna. Ajuda muito ao gerente no solucionamento de questões com parceiros externos ao governo.”

O entrevistado (RS - 2) afirma que:

“os monitores do escritório de projetos trabalham de forma integrada com os gerentes de projeto, num entrosamento tal que se tornam facilitadores do processo, intervindo sempre que necessário para o andamento célere das atividades e, mensalmente, em reuniões presenciais de acompanhamento, conforme o ciclo de acompanhamento, para documentação do estágio do andamento das frentes de trabalho e aferição do andamento conforme os planos de projeto e cronogramas respectivos.”

Todo escritório possui uma metodologia de planejar e acompanhar os projetos por ele monitorados, a seguir serão analisados as formas como cada ente da federação realiza esse importante procedimento. Os relatórios de acompanhamento são elaborados por todos os escritórios analisados, porém a periodicidade deles varia.

Segundo o entrevistado (RS - 1) “utilizamos uma série de instrumentos para o acompanhamento e planejamento. No acompanhamento financeiro temos um banco de dados *online* o FPE que alimenta nosso SISGEP (Sistema de Gerenciamento de Projetos), assim temos tanto o físico como o financeiro monitorados. Para nossos cronogramas e acompanhamentos todos utilizam o Project e os resultados de nossos acompanhamentos estão no portal de gestão”. Ainda segundo o entrevistado “mensalmente geramos uma série de

relatórios, alguns mais técnicos na forma de um *status report* outros mais na forma de divulgação de ações (agenda positiva)”.

Segundo os entrevistados do escritório de projetos do Rio de Janeiro os instrumentos de planejamento e acompanhamento utilizados são:

- “MS Project.
- *WBS Chart Pro*.
- Sistema desenvolvido internamente na plataforma Excel.
- Planilhas de evidências.
- Curva “S” (física e econômica)
- Reuniões de força tarefa
- Gabinete de crise
- Planilhas de execução orçamentária e financeira”

Os relatórios de maior relevância emitidos pelo escritório do Rio de Janeiro são, segundo o entrevistado (RJ - 2) “Relatórios gerenciais com o status do projeto e seus planos de ação para minimização/eliminação de desvios.”

O escritório mineiro, segundo a entrevistada (MG - 1), possui um instrumento de acompanhamento que é “o Status Report, um relatório mensal que tem como objetivo monitorar a execução física e financeira dos projetos estruturadores”. Além do Status Report existem outros relatórios emitidos pelo escritório de projetos mineiro, sendo eles segundo a entrevistada (MG - 3) “Painel de Controle – relatório bimestral com o resumo dos marcos/metastratégicas; Agenda Positiva – documento com os resultados positivos dos projetos; e Plano de Ação – documento contendo algum risco/opportunidade que visa traçar uma estratégia para alguma ação que deva ser tomada.

O acompanhamento e planejamento no escritório do Espírito Santo é realizado, segundo (ES - 3), da seguinte forma: “O nosso sistema web SiGES – que disponibiliza diversas informações e tipos de relatórios, como por exemplo, o Relatório de Status do projeto e relatório físico-financeiro, planilhas de análise e gerenciamento de riscos e reuniões de Análise Estratégica”. Os principais relatórios elaborados pelo escritório são, de acordo com o entrevistado (ES - 1),

“relatório de *status* de projetos, relatórios de análise estratégica dos projetos e relatório de medida de gestão e riscos.”

O escritório de projetos está em constante evolução, sendo que os entrevistados foram convidados a emitir uma opinião sobre quais seriam os principais pontos de melhoria. Dentre todas as entrevistas aquela necessidade que apareceu de forma mais recorrente foi uma gestão dos riscos de forma mais eficiente.

Além desse item outros que ocorreram na maioria dos escritórios foram:

- Custos
- Escopo
- Prazo

A entrevistada (RS - 3) abordou temas que não foram comentados pelos outros entrevistados, porém de muita relevância. Na sua visão é necessário

“aumentar a utilização de critérios técnicos para inclusão e exclusão de projetos na carteira; Reduzir o número de atividades de rotina na carteira, ou seja, das atividades que não possuem características de projetos, causando distorções; Criar mecanismos que agilizem a tomada de decisões da alta administração, trazendo definições cruciais ao andamento do projeto”.

Um problema rotineiramente encontrado na administração pública é quando a política sobrevalora sobre a técnica. É de extrema importância para o sucesso das políticas públicas, no caso do escritório de projetos, que ele seja amparado mais pela técnica do que pela política.

Uma diferença bastante interessante encontrada entre os escritórios de projeto foi a posição de cada um deles dentro da estrutura organizacional do estado. “[...] ainda existe discordância em muitas organizações quanto a quem o departamento de projetos deve estar subordinado e como obter o máximo de sua atuação” Kerzner (2006, p. 315)

Os escritórios gaúcho e mineiro estão ligados à Secretaria de Planejamento de seus estados. O EGP-Rio faz parte da Secretaria de Estado da Casa Civil e o Escritório de Projetos do Espírito Santo é uma Secretaria de Estado ligada diretamente ao governador.

Essa diferença entre a posição na estrutura organizacional proporciona diferentes formas de atuação em cada um dos escritórios. Os escritórios ligados à secretaria que controla o orçamento realizam um forte controle orçamentário. Segundo a entrevistada (MG - 1) a principal forma de forçar o órgão a fornecer informações é através da não “liberação das cotas orçamentárias necessárias à execução dos projetos.”

Esse pode ser encarado como um ponto crítico para o sucesso do gerenciamento de projetos nos escritórios do Espírito Santo e do Rio de Janeiro. Como exposto pelos entrevistados o escritório depende da boa vontade do órgão para fornecer informações. Segundo o entrevistado (RJ - 3) o escritório carioca “para forçar o órgão a fornecer informações o coordenador geral entra em contato com o secretário ou presidente acima do gerente do projeto”.

No escritório do Espírito Santo, de acordo com a entrevistada (ES - 2) a forma mais utilizada para forçar o órgão a fornecer informações “é a sensibilização e o ganho de agilidade nas soluções quando há informação correta”.

A qualificação dos profissionais do escritório em gerenciamento de projetos é de essencial importância, sendo encontrado na prática tais necessidades. Os escritórios reconhecem a importância da certificação em gestão de projetos, assim o escritório mineiro possui, segundo (MG - 1) “04 possuem pós-graduação em gestão de projetos. PMI: 1. IPMA: 3” e o escritório do Rio de Janeiro possui “3 membros certificados em PMP”, de acordo com (RJ - 1).

Os outros dois escritórios possuem algum outro tipo de pós graduação em gestão de projetos como um MBA, por exemplo, porém reconhecem a importância da certificação PMI e planejam que ela ocorra em breve.

Outro aspecto muito importante é que ocorra um constante treinamento para os membros do escritório de projetos e para as equipes responsáveis pela execução dos projetos. O treinamento constante é fundamental, pois como citado, os membros do escritório de projetos

apresentam alta rotatividade. Além disso, é importante capacitar os novos membros das equipes do projeto sobre a metodologia aplicada pelo escritório de projetos.

A equipe do Espírito Santo, segundo (ES - 1), está em constante treinamento ocorrem “Workshop’s mensais, treinamentos de curto prazo para equipes técnicas e MBA para os Gerentes de projetos.”

Segundo (RJ - 1) os treinamentos ocorrem “Gerenciamento de projetos e MS Project, conforme necessidade”

O escritório do Rio Grande do Sul, segundo (RS - 1), “periodicamente está em treinamento, temos a consultoria do INDG, constantemente com nossa equipe, implementando e transferindo a metodologia MEPCP desenvolvida pelo Dr. Darci Prado. Além disso, nossa equipe participa de encontros do PMI todos os anos, realizamos constantes cursos de Project e Excel, entre outros.”

No escritório de projetos de Minas Gerais, segundo a entrevistada (MG - 3) “desde 2008, foram ministradas 4 turmas sobre a metodologia do escritório de projetos. Não há uma periodicidade definida.”

Os benefícios futuros são colhidos a base de um planejamento bem feito e um trabalho árduo, assim, o entrevistado (RS - 2) afirma que o escritório do Rio Grande do Sul possui “[...] um plano para aumentar nossa maturidade em gerenciamento de projetos, o qual prevê um investimento mais sistemático aos gerentes de projetos e responsáveis por ações”.

Os escritórios de projetos podem ser submetidos a modelos de avaliação da maturidade em que se encontram. O modelo mais utilizado pelos escritórios em análise é o criado por Prado (2008). Esse modelo é bastante prático e fácil de aplicar.

Os entrevistados responderam quase de forma unânime que os escritórios estão no nível 3 da metodologia MMGP de Darci Prado. O nível três segundo a metodologia consiste em escritórios que possuem uma metodologia, informatização e estrutura organizacional padronizados e implantados, além disso possuem conhecimentos básicos em competências técnicas e o alinhamento com a estratégia já iniciados. Apenas uma análise real dos escritórios

seria capaz de revelar o nível em que cada um se encontra. Com exceção do Espírito Santo e de Minas Gerais, os outros escritórios acreditam que estejam nesse nível, mas não se submeteram ao teste. O Espírito Santo na avaliação de outubro de 2008 estava com 2,86 e o escritório mineiro estava em 2008 com 3,28.

Tendo em vista a simplicidade do teste é importante que ele seja aplicado em todos os escritórios de projetos, pois, dessa forma, seria mais fácil descobrir em qual estágio de maturidade o seu escritório se encontra e onde são os principais pontos de melhoria. O problema do modelo do Darci Prado é o auto preenchimento em que a própria empresa analisa as suas práticas, sendo possível que ocorram casos de extremo otimismo.

Cada escritório possui uma metodologia de acompanhamento dos projetos, sendo de fundamental importância que independente de qual forma de acompanhamento exista, que todos os envolvidos tenham clara noção qual o seu papel dentro dessa metodologia:

O escritório do Rio Grande do Sul realiza o acompanhamento dos projetos estruturantes, segundo (RS - 3) da seguinte forma: “Cada monitor é responsável pelo gerenciamento intensivo dos projetos relativos a um ou mais programas”.

O escritório mineiro possui uma estrutura de trabalho dividida da seguinte forma de acordo com a entrevistada (MG – 2):

“O Geraes é estruturado em duplas que dividem a responsabilidade de monitorar e auxiliar no planejamento de determinados projetos. Assim, todos os projetos estruturadores da carteira estão sob a responsabilidade de alguma dupla no escritório central de projetos”.

Devido a rotatividade dos escritórios de projetos, trabalhar em duplas ou até em trios possibilita que quando um membro sai da equipe o acompanhamento destes projetos não fique comprometido até a chegada de um novo integrante. Porém, como os recursos são finitos, trabalhar em duplas significa, na maioria dos casos, que essa dupla ou trio tenha que monitorar um montante maior de projetos, ocasionando uma queda na qualidade de informações prestadas. O número excessivo de projetos monitorados por um grupo de pessoas

pode chegar a ser tão grande que eles não tenham tempo para dedicar aos projetos da forma que deveriam.

É importante que ao final de cada etapa seja discutido e elaborado um documento com as lições aprendidas. Segundo a entrevistada (MG - 2) no GERAES “A única forma de arquivar as melhores práticas e lições aprendidas são as atas das reuniões mensais que ocorrem com a equipe do escritório central de gestão de projetos. “

No Rio Grande do Sul, (RS - 1) afirma que “Geralmente os detalhes das *Best Practice* são divulgadas pelas respectivas áreas, nosso escritório possui uma equipe enxuta e por enquanto não temos centralizado este tipo de ação”.

7. Considerações finais

Segundo Ribeiro (2003) os *stakeholders* formam um conjunto mais amplo e complexo no setor público, que inclui a população, como eleitores ou na condição de contribuintes, as organizações partidárias, as organizações não-governamentais, o setor privado, além dos interesses difusos. Esse conjunto de interessados envolve-se nos mais variados assuntos e torna a ação pública complexa.

Outro autor que aborda as peculiaridades do setor público é Almeida (2005), que analisa duas questões enfrentadas na gerência de projetos públicos. A primeira diz respeito aos recursos humanos. Segundo o autor a falta de *expertise* na gerência de projetos dificulta o processo de escolha de funcionários para trabalharem com projetos públicos, ou seja, o gerente de projetos tem um árduo trabalho em alocar equipes de funcionários com habilidades específicas necessárias para cada projeto. No intuito de compensar a falta de pessoal, soluções temporárias como a contratação de consultorias ocorrem, o que, segundo Almeida (2005), é prejudicial aos projetos públicos, uma vez que a instabilidade de consultores acarreta em projetos sem padrões de planejamento e implantação; outro problema encontrado nessa contratação de consultorias seria a não construção/consolidação de métricas para avaliação de desempenho.

A segunda questão analisada por Almeida (2005) é a multiplicidade dos ambientes com os quais devem lidar os gerentes de projetos públicos. Segundo o autor as organizações públicas, que são baseadas em modelos verticais e hierarquizados, encontram dificuldades em atender às necessidades de ter unidades flexíveis, trabalho colaborativo e desenho de estruturas horizontais.

Quanto às formas de avaliação e controle, Almeida (2005) destaca que:

“Mesmo que a necessidade de incorporar os processos de medição da eficácia e eficiência na execução de projetos seja reconhecida pelos três níveis do governo, pequeno avanço foi feito. As métricas do controle são baseadas na observação dos processos e não dos resultados (indicadores de processo e não de resultado). Consequentemente, o gerente de projetos é impelido a defender-se por

não seguir algum procedimento anacrônico, enquanto os resultados alcançados não são levados em conta” (ALMEIDA, 2005, p.3).

Afirmar que o serviço público não pode executar e concluir com sucesso projetos públicos é uma atitude comodista, pois todos os envolvidos conhecem as regras da administração pública, as leis de licitação, os jogos políticos, dentre outras particularidades e não podem alegar que essas diferenças com o setor privado o impossibilitam de obter o êxito ou, como destaca Ribeiro (2003), deve-se encarar essas peculiaridades como motivadores para que todos os *stakeholders* tenham consciência das armadilhas e dificuldades existentes.

Os escritórios de projetos analisados possuem pontos que na opinião dos entrevistados são positivos e pontos que ainda precisam ser aperfeiçoados. Um ponto comum de falha seria que todos os escritórios afirmaram possuir um manual ou um guia prático contendo as informações mais relevantes da metodologia empregada nos seus escritórios. Porém, foi possível perceber com as entrevistas que nenhum dos escritórios de projetos possui uma lógica definida para debater e documentar as melhores práticas e as lições aprendidas. Esse conhecimento fica acumulado na cabeça dos membros do escritório que já passaram por problemas semelhantes anteriormente. Porém, como exposto anteriormente, a alta rotatividade do escritório impede que o escritório permita que os conhecimentos adquiridos, permaneçam acumulados, apenas, na cabeça dos funcionários. É necessário criar uma metodologia para acumular as lições aprendidas e as melhores práticas desenvolvidas pelo escritório.

Não acumular essas informações de forma institucionalizada pode ser uma forma de cometer os mesmos erros todos os anos. Dessa forma o escritório de projetos pode se tornar aos olhos daqueles que ele oferece os seus serviços como ineficiente.

Um grande problema enfrentado por todos os escritórios de projetos foi a resistência às mudanças, servidores estatutários antigos são bastante resistentes ao novo, porém esse não é mais um problema enfrentado pelos escritórios.

A principal vantagem dos escritórios de projetos é a visibilidade que os projetos monitorados passam a possuir dentro dos governos e para a sociedade. Antes da gestão de projetos o orçamento era repassado para os órgãos e eles apenas gastavam o recurso. Após a gestão de projetos é possível perceber que com o monitoramento intensivo as informações deixaram de

ser uma caixa blindada para os tomadores de decisão do governo. Essas informações sendo acessadas de forma mais rápida e, sendo mais confiável torna as decisões do alto escalão do governo respaldada em dados técnicos.

Um ponto interessante para uma análise futura é a diferença de cada um dos escritórios no fluxograma estadual. Quais os benefícios e desvantagens de um escritório estar locado na secretaria de orçamento? O ideal é um escritório possuir o controle o orçamentário ou não? Esse é um tema abordado por esse estudo, porém ainda tem muito a ser aprofundado.

Segue abaixo um quadro comparando os quatro escritórios analisados:

	MG	ES	RJ	RS
Motivo para criação	.Reestruturação na forma de operar a máquina pública. .Crise fiscal.	.Aumento na capacidade de investimentos em obras ou serviços do governo	.Os recursos dos convênios não estavam sendo geridos adequadamente	.Drástica queda do nível de investimento, dos projetos monitorados pelo Escritório de Projetos.
Objetivo	.Apoiar a gestão dos Projetos Estruturadores visando garantir os resultados esperados. .Melhorar a eficiência na aplicação dos recursos públicos .Criar uma estratégia para alcançar os objetivos traçados no PMDI	.Visão de conjunto e visão estratégica .Melhoria na capacidade de aplicação dos recursos .Centralização de informações. .Construir ferramentas mais modernas de gerenciamento de projetos.	.Aumentar a eficiência e efetividade dos projetos .Implantar uma metodologia de gerenciamento de projetos e gestão de convênios.	.Constituir a carteira dos Projetos Estruturantes .Melhoria da gestão pública e da qualidade do gasto público. .Atender as demandas da sociedade

Funções	<ul style="list-style-type: none"> .Assessorar os Gerentes de Projetos no planejamento, execução e controle de todos os projetos; .Manter a alta administração do Governo de Minas Gerais informada; .Padronizar os procedimentos de gerenciamento dos projetos; .Definir e utilizar as ferramentas computacionais de gerenciamento de projetos; .Apresentar a situação do andamento dos projetos ao Comitê de Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> .Apresentação de resultados: fazer acontecer os projetos .Sistematização do conhecimento .Gerenciamento de conflitos internos .Agregação de conhecimento aos gerentes .Equilíbrio entre apoio e cobrança .Análise crítica dos projetos .Gerenciar 27 projetos .Disseminar a cultura para os demais órgãos da administração estadual e municipal .Monitorar outros investimentos que não são prioritários 	<ul style="list-style-type: none"> .Fazer com que o escopo definido seja executado no prazo planejado e consumindo os recursos previstos .Implantar uma metodologia de gerenciamento de projetos e gestão de convênios. .Disseminar a cultura de gerenciamento de projetos por outras secretaria e municípios do Estado .Gerenciar os convênios .EGPs setoriais .Captação de recursos .Consultoria 	<ul style="list-style-type: none"> .Acompanhamento intensivo, com detalhamentos de riscos, contramedidas e agenda positiva .Acompanhar o andamento dos Projetos, através de reuniões presenciais; .Auxiliar na elaboração dos orçamentos anuais .O escritório é um fornecedor de informações para objetivos diversos. .Planejar e monitorar a carteira de projetos estruturantes
---------	--	--	---	---

Conforme análise das entrevistas podemos perceber que existem algumas práticas realizadas por todos os escritórios, sendo elas realizar reuniões de acompanhamento dos projetos periodicamente, gerar relatórios de acompanhamento, ser um centro de concentração de informações, disseminar as práticas de gerenciamento de projetos para os órgãos estaduais envolvidos, através de cursos e workshop's, além de repassar informações de qualidade sobre os projetos para os tomadores de decisão.

Além dessas práticas encontramos alguns aspectos inovadores realizados por cada estado. Os Estados de Minas Gerais e o Espírito Santo são os únicos que pagam um prêmio de produtividade para as secretarias. Esse prêmio de produtividade é bastante diferente. O Espírito Santo paga uma gratificação para o projeto que seja escolhido como o melhor no prêmio Prógestão, além de definir o melhor gerente de projetos e pagar um prêmio para ele também.

Já em Minas Gerais o pagamento do prêmio de produtividade é diferente, pois ele é pago para todos os servidores de cada secretaria de estado caso ela alcance as metas pactuadas com a Secretaria de Planejamento. Um dos quatro itens da nota desse cálculo são os projetos

estruturadores. A forma de cálculo desse prêmio de produtividade é complexa e aborda outros aspectos além dos projetos estruturadores, sendo eles os projetos não prioritários, os indicadores finalísticos e a redução do custeio da secretaria.

Todos os escritórios são fontes de concentração e disseminação de conhecimento em gerenciamento de projetos, porém apenas os escritórios do Espírito Santo e do Rio de Janeiro realizam a disseminação da cultura de gerenciamento de projetos, não apenas para os órgãos estaduais, mas também para a administração municipal.

Um ponto crítico para os escritórios de projetos é a ausência do controle orçamentário por parte do EGP-Rio e o SEGEP. Os estados de Minas Gerais e do Rio Grande do Sul possuem o controle orçamentário dos seus projetos por estarem submetidos à secretaria de orçamento. Possuir o controle orçamentário pode ser considerado uma boa prática, pois fornece mais poder ao escritório de projetos, forçando os gerentes de projetos a internalizarem as determinações do escritório nos níveis de gerenciamento de projetos, além de agregar valor ao monitoramento dos projetos visto que o controle orçamentário atribui ao escritório funções de liberação de cota e planejamento orçamentário ano a ano. A gestão de projetos deixa de ser uma diretriz do alto escalão do governo para se tornar um procedimento padrão nas atividades dos órgãos já que em posse do orçamento o escritório consegue induzir o gerente de projetos a seguir as práticas definidas.

Como analisado nas entrevistas o único escritório que não possui um alinhamento dos projetos com a estratégia de longo prazo é o escritório do Rio de Janeiro, assim, mesmo não sendo uma prática inovadora é uma prática ainda em disseminação, portanto, foi inserida como uma das melhores práticas. É de extrema importância alinhar os projetos do governo a um plano de longo prazo, pois, essa é uma maneira de alcançar a continuidade entre dois governos distintos.

Os escritórios podem ser classificados de acordo com suas competências e finalidades para a organização. Os escritórios de projeto podem ser classificados em três níveis, segundo Crawford.

No nível 2 encontramos os escritórios de projeto que gerenciam projetos de diferentes portes e complexidades. As funções desse escritório são o gerenciamento de recursos e a priorização

entre projetos, sendo que essa ocorre a nível de Unidade de Negócio e não em um nível corporativo.

Os quatro escritórios de projetos analisados estão dispostos no nível 2 segundo essa classificação, pois não possuem foco em apenas em um projeto único (como aqueles presentes no nível 1) e nem possuem como um escritório de nível 3 a função de garantir que o portfólio da carteira de projetos esteja alinhada ao planejamento estratégico de longo prazo.

Dentre todos os estados analisados o único que possui um escritório de estratégia é o estado de Minas Gerais. O governo mineiro criou o Estado para Resultados, que é um escritório diferente do escritório de gerenciamento de projetos. Em Minas, existem dois escritórios. O GERAES cujas atribuições já foram discutidas nesse trabalho e o EpR que é responsável pelos indicadores de longo prazo, resolver assuntos estratégicos para os projetos e preparar as reuniões de comitê (são encontros em que os projetos são apresentados para o vice-governador, sendo que eles não possuem periodicidade pré-definida). O EpR através da análise dos indicadores consegue monitorar quais os impactos dos projetos do governo nas estratégias de longo prazo definidas no PMDI.

Referências Bibliográficas

- 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 08 de fevereiro de 2009.
- Barreto, Luisa. **Gerenciamento de riscos em projetos da Administração Pública - características, requisitos e possibilidades de melhoria para o Estado de Minas Gerais**. 2008. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2008.
- CLELAND, David I; IRELAND, Lewis R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002. 134 p.
- CORTINES, A. *Apresentação: gerenciamento de projetos de desenvolvimento*. Ed. 1. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- COSTA, Ana Cristina. Escritório De Projetos: **Transformando Estratégias Em Resultados No Estado De Minas Gerais**. 2008. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2008
- DINSMORE, Paul C. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos**. Tradução Bazan Tecnologia e Linguística, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999, 284p.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FLEURY, A; FLEURY M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000
- GUIMARÃES, T. B.; ALMEIDA, B. T. *Da estratégia aos resultados concretos: a experiência do governo de Minas (2003-2005)*. *Cadernos BDMG*, Belo Horizonte, Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, n. 12, abr. 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOOD, Cristopher. **The new public management in the 1980's: Variations on a theme**. Londres: Elservier, 1995.
- ICB – IPMA Competense Baseline. **Version 2.0 International Project Management association**, 1999
- ISSO – International Standard Organization (ISO). 10006 – **Quality management – Guidelines to quality in project management**, ISO 1997
- KERZNER, H. *Gestão de projetos as melhores práticas*. Tradução Lene Belon Ribeiro. 2ª ed., Porto Alegre, Ed. Bookman, 2006, 824 p.; 25 cm.
- KERZNER, H. *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York: Jonh Wiley, 2001
- KERZNER, H. **Applied Project Management: Best Practices on Implementation**. New York: Jonh Wiley e Sons, 2000
- Lott, Vinicius. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos no Sitema Estadual de Meio Ambiente (SISEMA)**. 2008. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2008
- MANSUR, R. **Implementando um escritório de projetos**. Rio de Janeiro, Ed. Brasport, 2007, 165 p.
- MAXIMINIANO, Antônio César; RABECHINI JR., Roque. Maturidade em administração de projetos: análise de um caso e proposição de um modelo. **Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos**, Curitiba, n.2 p. 3-7, nov. 2004.
- Mazini, Alonso. **Maturidade organizacional e o modelo de avaliação PMI – POM3**. [s.l: s.n., 200-]. http://www.j2da.com.br/publicacoes_arti.php
- MINAS GERAIS. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado**. Belo Horizonte, 2003. Disponível em www.seplag.mg.gov.br Acessado em 25 de setembro de 2007.

- Oliveira, Alexandre Ferreira de. **Gestão de Projetos Estratégicos: Um estudo de caso**. São Paulo. 2007
- PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração **Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social**. Revista de Administração de Empresas, ERA, Debate, jan./mar. 2005, p. 37-49.
- PRADO, D. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**, 1ª Edição, Editora INDG-Tecs, Nova Lima (MG), 2008.
- PRADO, D.; ARCHIBALD, R. D. **Gerenciamento de projetos para executivos: inclui portfólios e programas**. *Série Gerência de Projetos*, v.6, Nova Lima, INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004, 142p.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge – PMBOK Guide**. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2004.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge – PMBOK Guide**. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2009.
- RABECHINI JUNIOR., Roque. **Competências e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada**. 1 ed. São Paulo: Annablume – FAPESP, 2005
- RIBEIRO, C. A. **Governança Informacional na Reforma do Estado: estudos exploratórios sobre política pública de acesso à informação governamental**. 2003. Dissertação (Programa de Pós-Graduação – Mestrado - em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa - ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.
- VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001, 295 p.
- VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 5.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.
- VALLE, André Bittrncourt et al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Anexos

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1. Qual a **estrutura organizacional** (unidade - organograma e hierarquia) em que se insere o escritório de projetos? Qual o grau de autoridade do escritório de projetos?
2. Já havia **gerenciamento** formal de projetos **antes** da implantação do escritório de projetos? Como e em qual estrutura era feito?
3. Quais os **fatores que motivaram** a criação do escritório de projetos no governo?
4. Qual o **nível de envolvimento** da alta administração com o gerenciamento de projetos?
5. A implantação do escritório de projetos foi gerenciada como um projeto? Qual a **metodologia** de implementação do escritório de projetos?
6. Quais os **objetivos** estabelecidos para o Escritório de projetos à época da implantação? E para hoje, houve alguma mudança significativa? Quais são as funções/atribuições do escritório de projetos?
7. Cite 4 **dificuldades** encontradas na implementação da Escritório de projetos.

8. Cite 4 **fatores-chaves** de sucesso da Escritório de projetos.
9. Como é feito o **alinhamento** dos projetos com as estratégias do estado? Ou seja, como os projetos são alinhados aos planos de longo prazo do governo?
10. Como é feita a gestão de portfólio? Existe um escritório de estratégia? Existe alguma estrutura que monitora os resultados finalísticos dos projetos, para avaliar o impacto na sociedade?
11. Qual a autonomia estadual sobre a destinação dos recursos?
12. Como se estabelece a **distribuição orçamentário-financeira** dos projetos?
13. Qual a **formação da equipe técnica** do PMO? Na equipe técnica, algum membro da equipe (quantos?) tem **formação** em gestão de projetos e/ou a **certificação** PMI ou IPMA?
14. O Escritório de projetos oferece **treinamento** à equipe de projetos? Quais e em que periodicidade?
15. Como é **dividido o acompanhamento** dos projetos no escritório de projetos? Descreva a estrutura organizacional do escritório de projetos.
16. Qual o grau de **maturidade** em gerenciamento de projetos em que o Estado se encontra, em sua opinião?
17. Os **processos** foram padronizados? Documentados em manuais?
18. Quais são os principais *stakeholders*?
19. Cite 4 **benefícios** obtidos com o gerenciamento dos projetos apoiados pelo escritório de projetos.
20. Como o Escritório de projetos **influencia** nas atividades dos gestores/gerentes de projetos?
21. Quais os instrumentos de **planejamento e acompanhamento** (mecanismo de controle) utilizados pelo Escritório de projetos? Qual a forma utilizada pelo escritório de projetos a forçar o órgão a fornecer informações?
22. Que tipos de **relatórios** emitem e com qual objetivo? Favor encaminhar junto com a resposta uma cópia do relatório para análise.
23. Quais as formas de **comunicação e disseminação das informações** utilizadas?
24. Houve **evolução** da **metodologia adotada** de gestão de projetos? Em que aspecto?

25. Considerando as áreas de conhecimento da gestão de projetos (escopo, prazo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições), quais seriam os **pontos de melhoria** do Escritório de projetos?
26. Como são **documentadas/arquivadas** as melhores práticas e lições aprendidas dos projetos?
27. Existe algum prêmio caso os projetos tenham um bom desempenho?