

Wagner Geraldo de Souza

**ESCRITÓRIOS DE PROJETOS REGIONAIS: possibilidades de implantação nas
Unidades de Direção Intermediária da Polícia Militar de Minas Gerais**

Belo Horizonte

2017

Wagner Geraldo de Souza

**ESCRITÓRIOS DE PROJETOS REGIONAIS: possibilidades de implantação nas
Unidades de Direção Intermediária da Polícia Militar de Minas Gerais**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Marcos Arcanjo de Assis

Belo Horizonte

2017

Autor (por extenso): Wagner Geraldo de Souza

Título e subtítulo (se houver): Escritórios de Projetos Regionais: verificação das possibilidades de implantação nas Unidades de Direção Intermediária na PMMG.

Natureza, objetivo, nome da instituição: Fundação João Pinheiro

Área de concentração: Administração Pública

Aprovado (a) na Banca Examinadora

Marcos Arcanjo de Assis, Mestre, Fundação João Pinheiro (orientador)

Kamila Pagel, Doutora, Fundação João Pinheiro (avaliadora)

Belo Horizonte, 25 de maio de 2017

DEDICATÓRIA

A minha esposa, Giovana e minhas filhas, Gabrielle e Mariana que são a maior motivação para meu crescimento profissional.

AGRADECIMENTOS

A Deus que é o gerente deste grande e eterno projeto, o Universo.

Aos professores da Fundação João Pinheiro, que maneira interdisciplinar, contribuíram direta e indiretamente para este trabalho.

Ao meu orientador, que direcionou os trabalhos desta pesquisa proporcionando-me muita segurança e tranquilidade.

Às policiais militares, Cap Aline, Sub Ten Jeanina e Sgt Elma, que contribuíram para esta pesquisa de forma generosa e gratuita.

À turma do CEAPPGG 2015 que no período de convivência em sala de aula cresceu em amizade e boa convivência, o que tornou mais ameno o sacrifício do descanso e do convívio com a família durante a breve, porém intensa jornada do curso.

“O otimista pode até errar, mas o pessimista já começa errando”

Juscelino Kubitschek

RESUMO

O cenário de escassez de recursos exige dos órgãos públicos melhorias na eficiência de gestão. O gerenciamento de projetos é fundamental para a captação de recursos a serem investidos em estrutura logística e capacitação de recursos humanos. A Polícia Militar de Minas Gerais pratica a gestão de projetos de forma centralizada no nível estratégico na Assessoria de Desenvolvimento Organizacional (ADO) e de forma setorial, com destaque para as experiências do Departamento de Desenvolvimento Organizacional da Academia de Polícia Militar (DDO/APM) e a Seção de Inovação e Projetos da Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito (DMAT). Este estudo objetiva identificar as possibilidades de implantação de escritórios de projetos regionais nas Unidades de Direção Intermediária (UDI) da PMMG. A revisão da literatura baseia-se em conceitos de gerenciamento de projetos, nos modelos, sistemas e processos da temática escritório de projetos. Também analisa-se a Diretriz de Procedimentos para Gerenciamento de Projetos na PMMG para descrever o fluxo desta atividade no âmbito da Instituição. Na pesquisa empírica utiliza-se a técnica da entrevista, sendo eleitas duas servidoras da corporação que no ano de 2016 atuaram no DDO/APM e na Secretaria de Inovação e Projetos da DMAT. Ao final dos trabalhos conclui-se ser possível a implantação de escritórios de projetos regionais nas UDI da PMMG.

Palavras-Chave: *RECURSOS, EFICIÊNCIA, GERENCIAMENTO, PROJETOS, ESCRITÓRIOS REGIONAIS, SISTEMAS, POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, ESCRITÓRIO DE PROJETOS*

ABSTRACT

The scarcity of resources scenario requires public bodies to improve management efficiency. Project management is fundamental for raising funds to be invested in logistics structure and human resources training. The Military Police of Minas Gerais practices project management in a centralized manner at the strategic level in the Organizational Development Advisory (ODA) and in a sectoral way, with emphasis on the experiences of the Department of Organizational Development of the Military Police Academy (DOD / MAP) And the Innovation and Projects Section of the Environment and Transit Board (ETB). This study aims to identify the possibilities of implementation of regional project offices in the PMMG Intermediate Direction Units (IDU). The literature review is based on project management concepts, in the models, systems and processes of the project office theme. The Project Management Procedures Guideline in the PMMG is also analyzed to describe the flow of this activity within the Institution. In the empirical research, the interview technique is used, being elected two servers of the corporation that in the year of 2016 acted in the ODO / MAP and in the Secretariat of Innovation and Projects of the ETB At the end of the work it is concluded that it is possible to set up regional project offices in the IDU of the PMMG.

Keywords: *RESOURCES, EFFICIENCY, MANAGEMENT, PROJECTS, REGIONAL OFFICES, SYSTEMS, MINAS GERAIS MILITARY POLICE,*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Sistemas de Informação e Gestão de Projetos

Figura 2. Escritórios de Projetos: Elementos Fundamentais

Figura 3. Estrutura Organizacional da PMMG

Figura 4. Visão geral das etapas e processos do gerenciamento de projetos na PMMG

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Regra de Vinculação Integral do Gerente de Projetos

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADO	ASSESSORIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
AE2	ASSESSORIA ESTRATÉGICA 2
AFO	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA
AGR	ASSESSORIA DE GESTÃO POR RESULTADOS
COE	CENTRO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE PROJETOS
CPE	COMANDO DE POLICIAMENTO ESPECIALIZADO
CSFs	CRITICAL SUCCESS FACTOR
DAO _p	DIRETORIA DE APOIO OPERACIONAL
DDO	DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
DF	DIRETORIA DE FINANÇAS
DMAT	DIRETORIA DE MEIO AMBIENTE E TRÂNSITO
EAP	ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO
EGP	ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS
EP	ESCRITÓRIO DE PROJETOS
KPIs	KEY PERFORMANCE INDICATORS
PDCA	PLAN DO CHECK ACTION
PIB	PRODUTO INTERNO BRUTO
PMBOK	PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE
PMDI	PLANO MINEIRO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO
PMI	PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE
PMMG	POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS
PMO	PROJECT MANAGEMENT OFFICE
PO	PROJECT OFFICE
SEPLAG	SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO
SIAFI	SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA
SICONV	SISTEMA DE CONVÊNIO
SIGCON	SISTEMA DE GESTÃO DE CONVÊNIOS
UDI	UNIDADE DE DIREÇÃO INTERMEDIÁRIA

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 ESCRITÓRIO DE PROJETOS: HISTÓRICO, NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	17
<i>2.1 Definição de Projeto</i>	17
<i>2.2 Gerenciamento de Projetos</i>	18
<i>2.3 Gerenciamento de projetos na administração pública</i>	19
<i>2.4 O Guia PMBOK</i>	21
<i>2.4.1 Áreas do conhecimento segundo o PMBOK</i>	22
<i>2.5 Escritório de Projetos (PMO)</i>	22
<i>2.5.1 Breve Histórico do escritório de projetos segundo Kerzner (2006)</i>	22
<i>2.5.1.1 Escritório de Projetos: 1950-1990</i>	22
<i>2.5.1.2 Escritório de Projetos: 1990-2000</i>	23
<i>2.5.1.3 Escritório de Projetos: 2000-Momento Atual</i>	25
<i>2.5.2 Níveis de responsabilidade dos escritórios de projetos</i>	26
<i>2.5.2.1 Nível 1 – Escritório de controle de projetos</i>	27
<i>2.5.2.2 Nível 2 – Escritório de apoio aos projetos</i>	27
<i>2.5.2.3 Nível 3 – Escritório estratégico de projetos</i>	28
<i>2.5.4 Sistemas de Informação e Gestão de Projetos</i>	28
<i>2.5.4.1 Sistema de informação para mensuração de valor agregado</i>	29
<i>2.5.4.2 Sistema de Informação para gerenciamento de riscos</i>	29
<i>2.5.4.3 Sistema de informação de falhas de desempenho</i>	29
<i>2.5.4.4 Sistema de informação de lições aprendidas (análise post-mortem)</i>	31
<i>2.5.5 Disseminação de Informações</i>	34
<i>2.5.6 Treinamento</i>	35
<i>2.5.7 Desenvolvimento de Padrões e templates</i>	36
<i>2.5.8 Gerenciando os interesses nos projetos</i>	37
<i>2.5.9 Melhoria Contínua</i>	37
<i>2.5.10 Planejamento da Capacidade</i>	38
<i>2.5.11 Riscos da Utilização de um Escritório de Projetos</i>	39
3. ESCRITÓRIOS DE PROJETOS DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS	42
<i>3.1 As Unidades de Direção Intermediária (UDI) da PMMG</i>	44

3.2 Etapas do fluxo dos processos de gerenciamentos de projetos na PMMG	45
<i>3.2.1 Elaboração da Proposta do Projeto</i>	45
<i>3.2.2 Etapa de Análise de Viabilidade</i>	45
<i>3.2.3 Etapa de Captação de Recursos</i>	46
<i>3.2.4 Etapa de Planejamento, Execução e Controle</i>	46
<i>3.2.5 Etapa de Finalização</i>	47
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
<i>4.1 O gerenciamento de projetos em duas instâncias da PMMG à luz dos entrevistados</i>	52
<i>4.2 Possibilidades de implantação de escritórios regionais de projetos à luz dos entrevistados</i>	56
<i>4.3 Sugestões para a implantação de escritórios regionais de projetos nas UDI da PMMG</i>	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS	65
Apêndice A – Roteiro de Entrevista DDO/APM	67
Apêndice B – Roteiro de Entrevista DMAT	68

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico atual do país é caracterizado pela recessão no mercado. As empresas privadas sofrem com a queda nas vendas e encontram como solução mais imediata a redução da produção e a consequente demissão de funcionários. No setor público, a escassez de recursos face a demanda crescente torna-se ainda mais acentuada em decorrência da baixa no volume de arrecadação de impostos tendo em vista o enfraquecimento do PIB.

Importante lembrar que as organizações públicas, devido à sua natureza jurídica, não encontram respaldo para reagirem à crise econômica da mesma forma que as empresas privadas. A prestação de serviços públicos essenciais não pode ser prejudicada, os servidores públicos, em sua maioria, têm estabilidade garantida, em que pese a Lei Complementar 101/2000, limitar os gastos com a folha de pagamento.

Uma saída para minimizar os efeitos da crise é que as organizações busquem captar recursos junto à União ou à iniciativa privada, através da apresentação de projetos.

Na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), de acordo com sua Diretriz de Procedimentos para Gerenciamentos de Projetos, a Assessoria de Desenvolvimento Organizacional (ADO), localizada na Cidade Administrativa em Belo Horizonte, é a responsável pelo gerenciamento, no nível estratégico, das atividades relacionadas à gestão estratégica, gestão de projetos, gestão do conhecimento e gestão da qualidade.

No nível tático, a Instituição é estruturada em 18 (dezoito) Regiões de Polícia Militar em todo o Estado de Minas Gerais, que também são conhecidas como Unidades de Direção Intermediária, além do Comando de Policiamento Especializado (CPE). A proposta deste estudo é verificar se é possível a implantação de escritórios de projetos nas Unidades de Direção Intermediária da PMMG.

A intenção é que a adoção desta prática, favoreça uma maior oferta de projetos de interesse da instituição, através do assessoramento e até mesmo apoiando servidores militares e civis nas atividades de proposição, elaboração e acompanhamento de projetos.

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar possibilidades para implantação de escritórios de gerenciamento projetos regionais nas Unidades de Direção Intermediária (UDI) da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). O objetivos específicos foram: a) Revisar a Diretriz de Procedimentos para Gerenciamento de Projetos na PMMG; b) realizar estudo de campo com servidoras que atuaram na DDO/APM e Seção de Inovação e Projetos da DMAT em 2016 para identificar como funciona o gerenciamento de projetos desses setores e coletar sugestões para o modelo de escritórios regionais.

A escolha deste tema tem relevância no aspecto da demanda por melhorias de estrutura e condições de trabalho nas unidades da Polícia Militar de Minas Gerais, órgão da administração direta com capilaridade em todos os 853 municípios mineiros.

A crescente demanda por serviços de segurança pública face ao aumento da criminalidade em Minas Gerais, tem revelado a carência logística e de capacitação de pessoal que atinge os órgãos do Sistema de Defesa Social, dentre estes a PMMG, responsável pela prevenção e repressão qualificada do crime.

A atividade de gerenciamento de projetos tem se mostrado como uma alternativa eficaz de captação de recursos e melhoria de processos em alguns setores da corporação, como por exemplo a Academia de Polícia Militar (APM), que conta com o Departamento de Desenvolvimento Organizacional e a Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito (DMAT) com sua Seção de Inovação e Projetos.

Como resultado da utilização do gerenciamento de projetos para fins de captação de recursos na APM podemos citar a reestruturação do campo de futebol, a melhoria estrutural das salas de aula e a reforma elétrica do complexo da APM; já na DMAT percebe-se uma melhoria nas condições da frota de viaturas das unidades

especializadas em policiamento de meio ambiente e trânsito, assim como uma maior disponibilidade de armamentos e equipamentos para a tropa.

A proposta deste trabalho é fazer com que outras unidades da Instituição, sobretudo aquelas lotados no interior do Estado contem com uma estrutura similar aos exemplos mencionados, através da implantação de escritórios de projetos regionais nas Unidades de Direção Intermediária (UDI) da PMMG.

Quanto aos objetivos, trata-se de pesquisa exploratória, considerando que se constitui de levantamentos bibliográficos acerca da temática de gerenciamento de projetos; entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com esta atividade na instituição e a proposta de implantação de escritórios de projetos regionais que se baseia em duas estruturas existentes, quais sejam o DDO/ APM e a Seção de Inovação e Projetos da DMAT.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, trata-se de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de campo com entrevista. A classificação em pesquisa bibliográfica se deve ao fato de que a teoria de gerenciamento de projetos e escritórios de projetos é extraída dos livros. A pesquisa documental foi desenvolvida a partir da descrição da Diretriz de Procedimentos para Gerenciamento de Projetos na PMMG. Por fim o estudo de campo se deu através da entrevista a duas servidoras que atuaram na atividade de gerenciamento de projetos no ano de 2016, lotadas respectivamente no DDO/APM e Seção de Inovação e Projetos da DMAT.

Os resultados serão apresentados com base nos objetivos pretendidos por este trabalho a partir de pesquisa do tipo exploratória, conforme classificação de Gil (2002), através das técnicas de levantamento bibliográfico, verificando em livros sobre gerenciamento de projetos os conceitos, as áreas de conhecimento e a descrição detalhada dos escritórios de projetos. Além disso, usou-se a técnica de pesquisa documental, mais especificamente, à Diretriz de Procedimentos para Gerenciamento de Projetos da PMMG. Ainda, realizou-se entrevistas semiestruturadas. Nestas entrevistas buscou-se o entendimento dos processos de elaboração, planejamento, execução e controle dos projetos no âmbito desses setores além da percepção das informantes sobre as possibilidades de implantação dos escritórios regionais nas UDI.

A partir desta introdução, que consiste no primeiro capítulo, a monografia tem mais quatro capítulos. No capítulo 2 é realizada a revisão bibliográfica, onde através da consulta aos livros, são apresentadas seções relativas à definição de projetos; descrição do gerenciamento de projetos, assim como na administração pública; menciona-se o Guia PMBOK e suas nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos; um detalhamento sobre escritórios de projetos, seu contexto histórico, níveis de responsabilidade, tipos, sistemas de informação, suas atividades e hierarquia e a estrutura. No capítulo 3 é demonstrada a atividade de gerenciamento de projetos na PMMG através do estudo de sua Diretriz de Procedimentos para Gerenciamento de Projetos. No capítulo 4 são apresentados os resultados desta pesquisa, baseada na bibliografia e documentação estudadas e entrevistas as servidoras escolhidas com base na experiência que possuem na atividade de gerenciamento de projetos na PMMG. O capítulo 5 trata-se das considerações finais e proposta.

2 ESCRITORIO DE PROJETOS: HISTÓRICO, NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Procuraremos neste capítulo apresentar algumas definições em matéria de projetos, utilizando alguns autores especializados no assunto.

A intenção é apenas contextualizar o estudo de verificação da viabilidade de implantação de escritórios de projetos nas Unidades de Direção Intermediária da PMMG com entendimento técnico sobre assunto sem perder o foco desta pesquisa. Desta forma, não iremos nos aprofundar nos conceitos técnicos de gerenciamento de projetos, uma vez que o objetivo será apenas estabelecer uma vinculação entre os conhecimentos básicos no assunto e o estudo proposto.

2.1 Definição de Projeto

O conceito de projeto é comumente utilizado nas diversas situações do cotidiano das pessoas. Para Maximiliano (2010) e Prado (2009), projeto pode ser uma intenção, um ideal, um esboço (de um livro por exemplo), um desenho (projeto de uma casa) e até mesmo uma concepção física de um objeto.

Percebemos que os projetos fazem parte das mais variáveis atividades e áreas de conhecimento. Boutinet (1992) apud Maximiliano (2010), define projetos como estratégias de mudança, para resolver problemas ou aproveitar oportunidades.

Segundo o Guia PMBOK 3ª Edição “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.” (PMI, 2004, p. 21). Para Maximiliano “Projeto é sequência de atividades finitas, com começo, meio e fim programados. Atividade repetitiva, ou que tem duração contínua, não é projeto. É atividade funcional ou programa.” (MAXIMIANO, 2010, p. 5)

Kerzner, por sua vez, afirma que projeto é “um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões e prazos, custos e qualidade.” (KERZNER, 2006, p. 15).

Menezes, por sua vez enuncia que “o objetivo da Administração de Projetos é o de alcançar controle adequado do projeto, de modo a assegurar sua conclusão no prazo e no orçamento determinado, obtendo a qualidade estipulada” (MENEZES, 2009, p. 50).

Com base nos conceitos apresentados verificamos que projetos são empreendimentos que para ser bem-sucedidos devem atender basicamente a requisitos de prazos, custos e qualidade. Para tal esses projetos necessitam de um bom gerenciamento.

2.2 Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos tornou-se uma atividade cada vez mais necessária no âmbito das organizações públicas ou privada, tendo em vista a afirmação de Kerzner de que “no mundo atual, os projetos tornam-se aparentemente cada vez maiores e mais complexos.” (KERZNER 2006, p. 15).

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

Maximiano (2010) afirma que a administração de projetos é um conjunto de técnicas que buscam um resultado, e que para seu alcance é essencial o controle de custos, prazos e riscos. Este mesmo autor destaca também a importância para que todos os envolvidos direta ou indiretamente em projetos, sejam eles gestores ou técnicos, conheçam e apliquem os princípios e técnicas da administração de projetos. “Em suma, devem aprimorar-se na arte de administrar projetos. Uma arte antiga, que vem sendo praticado desde o tempo dos faraós.” (MAXIMIANO, 2010, p. 29).

2.3 Gerenciamento de projetos na administração pública

Grego (2012) apresenta uma análise sobre as particularidades do gerenciamento de projetos no setor público em relação a essa atividade desempenhada nas empresas privadas. O autor destaca que apesar do gerenciamento de projetos ter se desenvolvido no setor privado, os órgãos públicos estão cada vez mais adotando suas práticas.

Dentre as diferenças apontadas em relação ao gerenciamento no setor público e no privado, Cortines (2005) apud Grego (2012), esclarece que o fator financeiro não é o principal foco da administração pública, como ocorre nas empresas privadas. Segundo o autor, o retorno social em um período mais longo de maturação é o principal objetivo do gerenciamento de projetos no setor público.

Outra diferença apontada por Cortines (2005) apud Grego (2012) é que a análise de viabilidade econômica que as empresas privadas fazem antes de se propor um projeto em alguns casos não se aplica aos órgãos públicos, uma vez que “determinados projetos devem ser realizados, apesar de não serem financeiramente viáveis.

Outro autor que citado por Grego (2012) que corrobora as especificidades do setor público no âmbito do gerenciamento de projetos é Ribeiro (2003), cita-se a seguir a manifestação do referido autor.

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 (RIBEIRO, 2003, p.4).

Outro aspecto levado à discussão é o legal, quando Grego (2012) comenta que no setor público “ao contrário do setor privado, só é permitido fazer aquilo que a lei expressamente autoriza.

Segundo Ribeiro (2003) apud Grego (2012) as partes envolvidas (stakeholders) nos projetos públicos compõem um universo muito mais amplo, no aspecto populacional constituído pelos eleitores, contribuintes, organizações partidárias, organizações não governamentais, imprensa, o próprio setor privado, além dos interesses difusos.

Outro autor citado por Grego (2012) é Almeida (2005) que levanta mais duas questões inerentes ao setor público. A primeira diz respeito aos profissionais que muitas vezes não detém conhecimento ou experiência necessários para uma gestão de projetos de sucesso, o que tem feito com que a contratação de consultorias se torne cada vez mais comum, o que nem sempre empresta qualidade aos projetos públicos. A outra questão é a multiplicidade dos ambientes com os quais os gerentes de projetos públicos lidam. O autor afirma que os modelos verticais e hierarquizados das organizações públicas se contrapõem a necessidade de flexibilidade na condução dos projetos, que segundo o autor, são extremamente importantes durante as fases de planejamento, controle, execução e avaliação.

Outros aspectos políticos lembrados por Grego (2012) se referem à questão transitória dos governantes, fato que invariavelmente interfere na continuidade dos projetos de natureza plurianual.

No entanto, o que se nota é que os projetos acabam sendo reduzidos para se enquadrarem na limitação de tempo dos mandatos (quatro anos). A consequência dessa atitude, segundo Almeida, é que a previsão de contingências e riscos inicialmente pretendida no ciclo do projeto é a primeira a sucumbir, o que acaba por provocar atrasos e estouros no orçamento.

2.4 O Guia PMBOK

Maximiano (2010) explica que o surgimento do *Guide to the Project management body of knowledge* ou Guia dos conhecimentos sobre a administração de projetos, o PMBOK, surgiu após a criação do *Project Management Institute (PMI)* em 1969. Este Instituto teria proposto aos gestores de projetos da época a consolidar todo o conhecimento adquirido na prática de gestão de projetos em épocas anteriores no guia PMBOK que atualmente se encontra na 4ª edição. Segundo Maximiano “o Guia PMBOK é o documento que sistematiza os conceitos e as ferramentas da administração de projetos, que as pessoas envolvidas ou interessadas nesse tema devem dominar.” (MAXIMIANO, 2010, p.31).

Maximiano (2010) alerta que o Guia do PMBOK não deve ser seguido à risca, de forma inflexível e padronizada para todos os projetos. Muito pelo contrário, o autor cita que o próprio Guia esclarece que os conhecimentos e práticas da gestão de projetos não podem e nem devem ser aplicados de maneira uniforme a todos os projetos, o aproveitamento dos conhecimentos lá registrados deve ficar a cargo de cada equipe de projetos. Contudo, a consulta ao PMBOK não pode ser desprezada, por tratar-se de uma rica fonte de conhecimentos que certamente poderão ser largamente aproveitados.

Conforme previsto no Guia PMBOK, de acordo com Maximiano (2010), administrar um projeto é um macroprocesso que é dividido em cinco grupos de processos principais: sejam eles a iniciação, o planejamento, a execução, o monitoramento e controle, e o encerramento. Sendo esses grupos principais de processos divididos em 42 processos menores. Segundo o autor, na visão do PMI, os processos gerenciais começam e terminam ao longo de todas as fases do ciclo de vida do projeto. E sua base conceitual foram as clássicas funções administrativas de Fayol (planejamento, organização, comando, coordenação e controle) e no ciclo PDCA de Deming (planejar, fazer, controlar e agir).

2.4.1 Áreas do conhecimento segundo o PMBOK

Importante discorrermos brevemente acerca das áreas de conhecimento conforme o PMBOK. De acordo com o PMI (2004) o gerenciamento de projetos envolve 44 processos, agrupados em cinco grupos em nove áreas de conhecimento.

O Guia PMBOK destina um capítulo para cada uma das suas nove áreas de conhecimento, a partir do capítulo 4 que descreve o gerenciamento de integração do projeto, no capítulo 5 o gerenciamento do escopo, no capítulo 6 o gerenciamento de tempo, no capítulo 7 o gerenciamento de custos, no capítulo 8 o gerenciamento da qualidade, no capítulo 9 o gerenciamento de recursos humanos, no capítulo 10 o gerenciamento das comunicações, no capítulo 11 o gerenciamento de riscos e no capítulo 12 o gerenciamento de aquisições do projeto.

2.5 Escritório de Projetos (PMO)

Para Grego (2012) Escritório de Projetos consiste num pequeno grupo de pessoas responsável pela “criação e manutenção de regulamentos, acompanhamento e garantia da qualidade dos projetos.”

Kerzner (2006) destaca a importância do escritório de projetos (*PO – Project Office*) ou de escritório de gestão de projetos (*PMO- Project Management Office*) ao longo de um período de tempo que surgiu com a maturidade e excelência do gerenciamento de projetos, consubstanciadas não apenas com o uso dos projetos, mas sim através do planejamento estratégico para a gestão e o escritório de projetos.

2.5.1 Breve Histórico do escritório de projetos segundo Kerzner (2006)

2.5.1.1 Escritório de Projetos: 1950-1990

Entre os anos de 1950-1990 o escritório de projetos tratava-se de “uma organização dentro da organização” e funcionava numa estrutura física ou virtual para atender um determinado cliente. Ainda de acordo com Kerzner (2006) a maioria de dos

projetos eram de alto valor em dólares e financiados pelo governo durante longos períodos e geralmente as pessoas trabalhavam num mesmo projeto por 10 a 15 anos.

Kerzner (2006) afirma que as funções e responsabilidades eram bem definidas entre os membros do escritório de projetos (EP) e que estas poderiam ser consideradas como primárias (que dão suporte ao planejamento, execução e controle dos projetos) ou secundárias. Um exemplo de responsabilidade secundária seria o que o autor considera como *backup*, caso algum outro membro do escritório de projetos necessite ser substituído por motivo de desligamento para trabalhar em outro projeto ou até mesmo em caso de doença.

O autor destaca que naquele período os custos do escritório de projetos não era fator importante, tendo em vista que eles eram totalmente custeados pelos clientes. Dava-se muito mais valor à tecnologia empregada nos projetos e o cumprimento de prazos. Para os clientes era melhor ter mais pessoas do que o necessário trabalhando no escritório de projetos do que passar pelo risco de falta de pessoal para o exercício das atividades. As únicas pessoas que detinham o treinamento para atuar em projetos eram os membros do escritório de projetos. Ainda segundo o autor, o escritório de projetos funcionava de forma horizontal na organização e era considerado um centro de lucros, enquanto os demais departamentos eram vistos como centros de custos.

O autor informa que na década de 1980, os órgãos militares e de governo, passam a considerar os custos do escritório de projetos e começam a adotar medidas de enxugamentos deste setor através da extensão do treinamento em Gestão de Projetos para outros funcionários e gerentes das organizações.

2.5.1.2 Escritório de Projetos: 1990-2000

Kerzner (2006) cita que nesta década teve início uma recessão que proporcionou consideráveis mudanças nas funções administrativas das organizações. Segundo o autor a busca pela eficiência e eficácia levou a categoria a considerar técnicas administrativas não tradicionais, dentre estas a gestão de projetos. Esta atividade deixou de ser aplicada exclusivamente na indústria aeroespacial, defesa e

construção pesada e passou a ser considerada também em setores não orientados a projetos, como os serviços públicos por exemplo. Os benefícios da gestão de projetos nos demais setores da atividade econômica logo passaram a ser notados e duas conclusões importantes foram evidenciadas: “A gestão de projetos tinha que ser integrada e compatível com os sistemas de gratificação da corporação para sustentar o desenvolvimento da gestão de projetos.” (KERZNER, 2006, p. 266). “O reconhecimento da gestão de projetos pela corporação como profissão era essencial para maximizar o desempenho.” (KERZNER, 2006, p. 267).

Para o autor, o reconhecimento do profissionalismo em gestão de projetos, fez com que as corporações passassem a considerar a certificação do *PMI (Project Management Institute)* como padrão e a reconhecerem a importância do escritório de projetos. Kerzner (2006) cita uma lista de tópicos que passaram a ser considerados como responsabilidades do escritório de projetos.

- . Padronização de estimativas
- . Padronização de planejamentos
- . Padronização de prazos
- . Padronização de controle
- . Padronização de relatórios
- . Esclarecimento das funções e responsabilidades da gestão de projetos
- . Preparação de descrições de funções para gerente de projetos
- . Preparação de dados de arquivos sobre lições aprendidas
- . procedimento contínuo de benchmarking
- . Desenvolvimento de padrões de gestão de projetos
- . Desenvolvimento de uma metodologia em gestão de projetos
- . Recomendação e implementação de mudanças na metodologia existente
- . Identificação de padrões de projetos
- . Identificação das melhores práticas
- . Elaboração de plano estratégico para a gestão de projetos
- . Estabelecimento de um canal (hot line) para solução de problemas em gestão de projetos
- . Coordenação e /ou condução de programas de treinamento em gestão de projetos
- . Transferência de conhecimentos através de instrutores
- . Desenvolvimento de um plano de capacidade/utilização de recursos corporativos
- . Avaliação de riscos
- . Planejamento para recuperação em caso de fracasso (KERZNER, 2006, p. 267).

Kerzner (2006) lembra que com a mudança de visão das corporações em relação à importância do escritório de projetos, estes passaram a denominá-lo de

Centros de excelência em gestão de projetos (COE). Sua principal atribuição seria o fornecimento de informações para os *Stakeholders*, sem participar ativamente de sua execução ou interferir no seu processo.

Para o autor as atividades dos escritórios de projetos traziam consigo vantagens e desvantagens, sendo que estas últimas eram atribuídas ao aumento dos níveis de resistências às novas responsabilidades atribuídas ao escritório de projetos.

Kerzner (2006) classifica os níveis de resistência em baixo risco, risco moderado e alto risco, conforme se segue:

Baixo Risco: Facilmente aceito pela organização com muita pouca mudança no equilíbrio de poder. Praticamente, sem impacto sobre a cultura corporativa.

. Risco Moderado: Alguma resistência por parte da cultura corporativa e possivelmente uma mudança no equilíbrio de poder e de autoridade. Os níveis de resistência podem ser superados a curto prazo com um mínimo de esforço.

. Alto Risco: Grandes áreas de resistência, com clara mudança em algumas relações de poder e de autoridade. Uma forte liderança executiva pode ser necessária para superar a resistência. (KERZNER, 2006, p.267).

Para Kerzner (2006) as resistências às responsabilidades dos escritórios de projetos ocorrem de forma diversa pelas pessoas numa organização, que inclusive tendem a resistir às mudanças propostas pelo PMO, mesmo estando cientes de sua importância para o alcance dos objetivos da empresa.

Kerzner (2006) demonstra que a avaliação de riscos potenciais para implementação de escritório de projetos é fundamental, uma vez que pode ser mais fácil a aceitação de um escritório de projetos com atividades de baixo risco, que são mais operacionais, do que aqueles que tenham atividades classificadas como de alto risco, sendo estas de responsabilidades de nível estratégico e possivelmente com controle de informações delicadas.

2.5.1.3 Escritório de Projetos: 2000-Momento Atual

Segundo Kerzner (2006), no início do século XXI, o escritório de projetos ganha mais importância no âmbito das organizações, passando a figurar nos organogramas e a

ganhar maior importância. Embora as atividades não tenham mudado, Kerzner (2006) afirma que o escritório de projetos passa a desempenhar uma nova missão, que é a preservar a propriedade intelectual em gestão de projetos da organização, contribuindo para o planejamento estratégico, e não mais voltado para um cliente específico como no passado.

Durante os últimos 10 anos, os benefícios para os níveis executivos da administração com a utilização de um escritório de projetos tornaram-se evidentes. Entre eles, estão:

- Padronização de operações;
- Decisões baseadas na corporação como um todo, e não em redutos individuais;
- Melhor capacidade de planejamento (alocação de recursos);
- Acesso mais rápido a informações de maior qualidade;
- Eliminação ou redução de redutos individuais na empresa;
- Operações mais eficientes e eficazes;
- Menos necessidade de reestruturação;
- Menos reuniões que consomem um tempo precioso dos executivos;
- Priorização mais realista do trabalho
- Desenvolvimento de futuros gerentes gerais (KERZNER, 2006, p.269).

O escritório de projetos, nesta perspectiva, deverá sustentar os veículos de captação e disseminação de dados para os diversos interessados. Estes veículos seriam a própria intranet da empresa, sites de projetos, bancos de dados e sistema de informações sobre gestão de projetos. Kerzner (2006) lembra que o fato das informações serem necessárias tanto para a gestão de projetos quanto para o planejamento estratégico vincula a existência de um planejamento estratégico para o escritório de projetos.

2.5.2 Níveis de responsabilidade dos escritórios de projetos

Maximiano (2010) diz que o papel do escritório de projetos numa organização é desempenhado em três níveis de responsabilidades crescentes do primeiro para o terceiro.

2.5.2.1 Nível 1 – Escritório de controle de projetos

Para Gonzales; Rodrigues, (2012) apud Maximiano (2010) um escritório de projetos de nível 1, é responsável pela emissão de relatórios e pelo acompanhamento de indicadores, contudo sem influenciar no andamento dos projetos.

As funções deste nível de EGP são:

- .- Elaborar relatórios de progresso, custos, orçamentos, performance e riscos.
- .- Manter uma base de dados de ações históricas e lições aprendidas.
- .- Monitorar os resultados do projeto” (GONZALES; RODRIGUES, 2012 APUD MAXIMIANO, 2010, p. 204).

Segundo Maximiano (2010), o escritório de projetos do nível 1 tem a missão de controlar as atividades rotineiras dos projetos, servindo como ferramenta de auxílio no gerenciamento da equipe com foco no alcance de metas e resultados nos parâmetros do orçamento estipulado.

2.5.2.2 Nível 2 – Escritório de apoio aos projetos

Maximiano (2010) intitula o escritório de projetos de nível 2 de escritório de apoio aos projetos. Segundo o autor os escritórios neste nível controlam projetos grandes ou um número um pouco maior de projetos pequenos e médios.

Um resumido rol de funções do escritório de projetos nível 2 está disposto abaixo:

- Todas as funções de um EGP de nível 1;
- Fornecer treinamento em gerenciamento de projetos;
- Estabelecer e verificar o cumprimento de padrões e métricas;
- Possibilitar o alinhamento dos projetos às estratégias do departamento;
- Controlar e armazenar as lições aprendidas e os relatórios gerados;
- Definir, implementar e controlar mecanismos de controle de mudanças;
- Assumir o papel de mentor para projetos com problemas (CASEY; PECK, 2001 APUD MAXIMIANO, 2010, p. 205).

O autor afirma também que a diferença básica entre um escritório de projetos de nível 1 e um de nível 2, é que este último exerce uma função de tutoria (mentoring) e definição de metodologias, técnicas, métricas e ferramentas a serem utilizadas.

2.5.2.3 Nível 3 – Escritório estratégico de projetos

Maximiano (2010) define o escritório estratégico de projetos como aquele que opera no nível corporativo, coordenando e definindo políticas para todos os projetos dentro de uma organização. Ele ainda gerencia todo o portfólio de projetos da corporação e auxilia os escritórios de projetos de nível 1 e nível 2 na busca de seus objetivos.

Neste nível, um EGP geralmente é considerado um centro de excelência em gerenciamento de projetos, guiando e ajudando os gerentes de projetos e demais membros dos times dos projetos alcançarem seus resultados de maneira mais eficiente (CRAWFORD, 2001 APUD MAXIMIANO, 2010, p. 205).

Maximiano (2010) descreve as funções do escritório estratégico de projetos da seguinte forma:

- Todas as funções do nível 2;
- .-Padronização do gerenciamento de projetos;
- Identificação, priorização e seleção de projetos;
- Gerenciamento corporativo de recursos;
- Implantação e manutenção de um sistema de informações;
- Alinhamento dos projetos à estratégia corporativa;
- Desenvolvimento profissional dos profissionais do EGP (MAXIMIANO, 2010, p. 205).

Para o autor, a principal diferença do escritório de projetos de nível 3 para os demais é seu caráter corporativo, tendo em vista que os escritórios de projetos de nível 1 e 2 têm caráter departamental.

2.5.4 Sistemas de Informação e Gestão de Projetos

Kerzner (2006) afirma que o fato do escritório de projetos ser o guardião da propriedade intelectual em gestão de projetos leva à necessidade de desenvolvimento

de processos e ferramentas de captação de informações. São os chamados Sistemas de Informação que podem ser atualizados e gerenciados por meio da intranet da empresa.

2.5.4.1 Sistema de informação para mensuração de valor agregado

Segundo Kerzner (2006) o sistema de informação de valor agregado responde a duas questões básicas: “onde o projeto se encontra hoje? E aonde o projeto vai levar”?

Esse sistema capta e calcula os valores reais e aqueles estimados, os custos reais e planejados e os prazos, as estimativas de custos e prazos, fornece percentuais e tendências.

O sistema de informação de valor agregado favorece a tomada rápida de decisão através da identificação de variações no planejamento e a implementação de medidas corretivas evitando grandes alterações em um plano de projetos.

2.5.4.2 Sistema de Informação para gerenciamento de riscos

Segundo Kerzner (2006), o Sistema de informação para gerenciamento de riscos, pode armazenar e recuperar dados referentes aos riscos pelos quais será submetido um projeto.

Este sistema fornece informações para a produção de relatórios e serve também como repositório de dados referentes a riscos atuais e passados. A documentação de riscos geralmente se apresenta na forma de templates. Se relaciona também com o sistema de informação de falhas e de lições aprendidas.

2.5.4.3 Sistema de informação de falhas de desempenho

Kerzner (2006) explica que um sistema de informações de falhas de desempenho em projetos deve ser mantido pelo escritório de projetos. As falhas podem ser representadas por um total fracasso do projeto ou detectadas em testes durante o projeto. O escritório de projetos deverá identificar as causas das falhas, que podem ser

internas ou externas à organização, e as possíveis recomendações de mitigação destas falhas.

Segundo o autor, é de responsabilidade do escritório de projetos o desenvolvimento de padrões de manutenção do sistema, mas não devendo validar as falhas detectadas, sendo que esta atribuição recai ao membro da equipe que desempenha o trabalho. Kerzner (2006) alerta para a descoberta de problemas adicionais mais sérios advindos da falha de comunicação entre responsáveis pelo projeto e o escritório de projetos.

Primeiro, pode haver resistência na comunicação de falhas por receio de que possam ter má repercussão sobre as pessoas a elas ligadas, como por exemplo, os responsáveis pelo projeto. Segundo, cada divisão de uma grande empresa pode ter seus próprios procedimentos para registrar falhas e pode mostrar-se relutante em torná-las visíveis em um banco de dados ao qual toda a corporação tem acesso. Terceiro, podem existir muitas definições diferentes do que é e do que não é falha. Quarto, o escritório de projetos pode estar à mercê de outros setores para obter informações precisas, oportunas e completas (KERZNER, 2006, p. 294-295).

Kerzner (2006) explica que o relatório de falhas deve identificar o item problemático, os sintomas, as condições no momento da falha e demais informações que auxiliem na tomada das medidas decorrentes. Segundo o autor, só é possível fazer uma análise sistemática das falhas sobre o projeto após a identificação das causas das falhas sobre o projeto. A padronização do banco de dados para registro dos resultados dos projetos pode ser realizada pelo escritório de projetos, esses dados poderão ser usados como parte das lições aprendidas ao final do projeto.

Para ilustrar a importância da utilização do relatório de falhas extraídos do sistema desenvolvido pelo escritório de projetos, Kerzner (2006) exhibe o exemplo que se segue.

Uma empresa aeroespacial tinha duas divisões que frequentemente competiam uma com a outra em licitações concorrentes para contratos com o governo. Cada uma conduzia suas próprias atividades de P&D e muito raramente trocavam informações. Uma das divisões passou seis meses trabalhando em um projeto de P&D que finalmente foi concluído e rotulado como um fracasso. Pouco depois, soube-se que a outra divisão havia trabalhado exatamente no mesmo projeto um ano

antes e havia alcançado os mesmos resultados infrutíferos. Informações sobre a falha não haviam sido trocadas, o que acarretou a perda de recursos importantes (KERZNER, 2006, p. 295).

Kerzner (2006) comenta que considera necessário um desenvolvimento de sistema de informação corporativo sobre as falhas e destaca os riscos de que alguns entendam que a divulgação destas informações signifique perda de poder, outros podem criar resistência em ter seus nomes vinculados às falhas. Contudo, segundo o autor, o risco de responsabilidade para o escritório de projetos varia de baixo a moderado.

2.5.4.4 Sistema de informação de lições aprendidas (análise post-mortem)

Para Kerzner (2006) as lições aprendidas em projetos constituem propriedade intelectual das empresas devem ser captadas e armazenadas para uso futuro. Segundo o autor estas lições fornecem informações valiosas sobre o aperfeiçoamento de padrões, estimativas para futuras licitações e maneira como o negócio foi conduzido.

Kerzner (2006) comenta que a captação das lições aprendidas necessita de uma revisão pós-projeto que deve ser feita com foco no projeto e não nas pessoas. “As lições aprendidas geralmente recaem nas categorias de responsabilidade, administração, definição de escopo e exigências, controle de mudanças e recursos” (KERZNER, 2006, p.296).

O autor apresenta questões básicas que devem ser feitas durante uma análise post mortem dos projetos: “o que fizemos direito? O que fizemos de errado? Que recomendações futuras podem ser feitas? Como, quando e a quem as informações devem ser transmitidas?” (KERZNER, 2006, p.296).

Kerzner (2006) apresenta também outras questões adicionais que irão resultar numa análise post mortem dos projetos mais detalhada, primeiramente quanto aos fatores críticos de sucesso (CSFs - critical success factors), segundo a perspectiva do cliente. São eles tempo, custo, qualidade e escopo.

Tempo

-Os prazos eram realistas?

-O nível de detalhes estava correto?

- Era fácil avaliar o desempenho a partir do cronograma?
- O mapeamento era realizado com facilidade?

Custo

- Qual foi a precisão de nossas estimativas?
- Nossas estimativas precisam ser atualizadas?
- O mapeamento de custos seguiu nossa metodologia?
- Houve problemas com as informações sobre custos?

Qualidade

- Adequamo-nos às especificações do cliente?
- O produto teve o desempenho esperado?
- Avaliamos a durabilidade, a confiabilidade, a utilidade e a estética?

Escopo

- A declaração de trabalho era de fácil compreensão?
- Os objetivos estavam claramente definidos?
- Havia tecnologia exclusiva envolvida?
- Se havia, a empresa tinha proteção de patente?
- Os trade-offs foram obtidos? (KERZNER, 2006, p. 296-297).

Num segundo nível, o autor apresenta questionamentos que devem ser feitos em relação aos indicadores-chave de desempenho (*KPIs – Key Performance Indicators*). Os *KPIs*, são as melhores práticas internas que possibilitam que a equipe atinjam os fatores críticos de sucesso, citados no tópico anterior. Estes indicadores são: apoio do gerenciamento de áreas, apoio da alta administração e metodologia. O autor descreve perguntas que podem ser feitas em relação aos *KPIs* durante uma avaliação pós-projeto, como se segue:

Apoio do gerenciamento de áreas

- Os funcionários designados tinham o conhecimento exigido?
- Qual era a qualidade dos recursos?
- Os recursos demonstravam capacidade inovadora?
- A quantidade certa de recursos foi desvendada?
- Os recursos foram alocados de maneira oportuna de acordo com o cronograma?
- Houve sobrecarga dos recursos?

Apoio da alta administração

- A alta administração demonstrou apoio?
- A alta administração mostrou-se útil?
- A alta administração descentralizou as tomadas de decisão?
- A equipe de projetos teve autoridade suficiente para o trabalho exigido?
- Havia um mapa ou planta de projeto?

Metodologia

- A metodologia possibilitava respostas rápidas?
- O planejamento foi realizado corretamente?
- A metodologia possibilitava a elaboração de um plano de contingência?
- As ferramentas de apoio à metodologia eram perfeitas e estavam à disposição? (KERZNER, 2006, p.297).

Num terceiro grau de questionamentos durante a avaliação ao término do projeto, com foco na captação lições aprendidas, Kerzner (2006), apresenta a categoria de unidade empresarial, que é dividida em duas áreas, sendo a primeira a satisfação do cliente e a outra as futuras oportunidades de negócios. O autor apresenta as questões típicas para essas áreas como adiante se vê.

Satisfação do cliente

-O cliente ficou satisfeito com a relação preço – qualidade – valor?

-Os produtos foram entregues no prazo?

-Existem oportunidades de valor agregado ou um trabalho de acompanhamento a disposição?

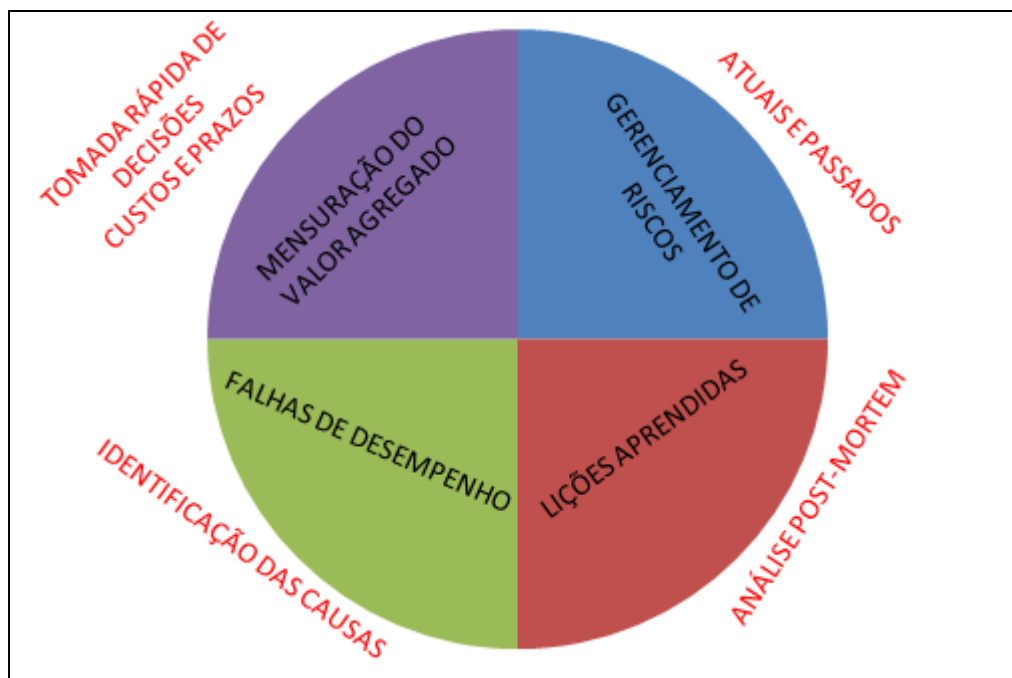
Oportunidade de negócios

-Suas pressuposições eram válidas?

-Há oportunidades de vendas adicionais que não sejam para esse cliente?

-O projeto possibilitará o Crescimento da organização? (KERZNER, 2006, p.298).

Figura 1- Sistemas de Informação e Gestão de Projetos



Fonte: Kerzner, 2006

2.5.5 Disseminação de Informações

Kerzner (2006) afirma que a garantia de divulgação de informações críticas, tais como fatores críticos de sucesso e indicadores-chave de sucesso, são um grande problema para as empresas. O autor cita a criação de bancos de dados na intranet sobre lições aprendidas como uma forma de compartilhar informações, mas a iniciativa do escritório de projetos no desenvolvimento de estudos de caso de lições aprendidas no final de cada projeto, estes poderiam ser usados em futuros programas de treinamento em toda a organização através da intranet.

O autor cita dois exemplos de utilização de estudos de caso de lições aprendidas em projetos, e demonstra que apesar de sua eficiência na transmissão de conhecimentos e facilitar os programas de treinamento alguns problemas podem ser detectados. No primeiro exemplo Kerzner (2006), apresenta uma empresa que completou um projeto com sucesso quase absoluto, com destaque para inovações significativas e diversos processos de fabricação. A primeira maneira de disseminação desses conhecimentos encontrada pela alta administração foi dissolver e distribuir a equipe de projetos em diferentes divisões da organização. Contudo o resultado não foi o esperado, sendo que muito pouco do conhecimento foi transmitido para as outras divisões. A equipe foi reunida novamente e ficou definido que deveria ser desenvolvido um estudo de caso com as lições aprendidas para ser utilizadas em programas de treinamento em gestão de projetos.

Kerzner (2006) afirma que esta última estratégia funcionou bem no caso do exemplo da empresa citada acima, contudo, o autor cita outro exemplo, no qual o desenvolvimento de estudo de caso em lições aprendidas gerou problemas, a ponto de a empresa ter sido obrigada a eliminar este dispositivo dos programas de treinamento.

O autor cita um segundo exemplo no qual uma segunda empresa adotou a técnica de estudos de casos de lições aprendidas em um projeto de sucesso, que mesmo assim apresentou alguns erros de execução por falta de conhecimento em gerenciamento de riscos e uma menor capacidade de tomada de decisões por algumas pessoas.

A equipe do escritório de projetos julgou importante incluir no estudo de caso tanto os erros quanto os acertos para assegurar maior sucesso nos futuros projetos. Estes erros foram divulgados, com a preocupação de não expor as pessoas, contudo, como as pessoas sabiam quem tinha trabalhado nas atividades não foi difícil identificar quem tinha falhado em algum aspecto. Esta situação provocou uma série de reclamações junto à alta administração e a previsão de estudos de casos de lições aprendidas não fez mais parte dos programas de treinamento.

2.5.6 Treinamento

Kerzner (2006) descreve que o treinamento em gestão de projetos é uma atividade muito importante do escritório de projetos. Segundo o autor, é consenso de que a melhor maneira de se treinar alguém em gestão de projetos é através da prática. O autor menciona que seria bastante adequado se o treinamento fosse realizado a partir de um gerente de projetos experiente orientando outro gerente menos experiente, contudo, esta alternativa pode tornar-se cara se a organização não contar com um bom fluxo de projetos.

Para Kerzner (2006) a melhor opção de treinamento seria o escritório de projetos assumir um papel de mentor, auxiliando o gestor de projetos de forma integral ou parcial. Segundo o autor, os benefícios principais dessa abordagem seriam

Primeiro, o gerente de área a quem o gerente de projetos novato se reporta administrativamente pode não ter o conhecimento necessário em gestão de projetos ou experiência suficiente para auxiliar o funcionário em momentos de dificuldades. Segundo, esse gerente de projetos pode não desejar discutir certos problemas com seu superior por receio de retaliação. Terceiro, dado o fato de que o escritório de projetos pode ter a responsabilidade de manter os arquivos de lições aprendidas, o programa de treinamento em projetos poderia utilizar esses arquivos e oferecer ao gerente de projetos inexperientes indicadores iniciais de alerta para problemas potenciais (KERZNER, 2006, p. 301).

O treinamento integral pode representar o risco de o próprio mentor assumir o gerenciamento do projeto, motivo pelo qual, Kerzner (2006) considera mais adequado o treinamento parcial, quando o gerente de projetos procura o mentor apenas quando necessário.

2.5.7 Desenvolvimento de Padrões e *templates*

Kerzner (2006) define como componentes críticos em qualquer escritório de projetos os padrões e templates. Segundo o autor, o desenvolvimento excessivo de padrões e templates, muito rígidos, pode representar um erro na medida em que seria inviável produzir políticas e procedimentos capazes de cobrir todas as situações possíveis em todos os projetos. O autor acrescenta que para tal tentativa haveria um grande dispêndio de pessoal, tempo e outros recursos, o que tornaria muito caro e improvável a manutenção do escritório de projetos.

Kerzner (2006) lembra da importância de que os templates devem ser adequados a determinada organização, sendo que o simples aproveitamento de um template de outra empresa pode não se enquadrar às necessidades da outra empresa por questões de diferenças nos projetos ou culturais.

Outros riscos em relação à utilização dos templates, segundo o autor, seriam as pessoas utilizá-los em substituição aos padrões mais formais, o que nem sempre atenderia as demandas administrativas dos programas ou o gerente de projetos menos experiente utilizar determinado template por indicação, sem que este dispositivo seja o mais adequado para seu projeto especificamente.

O autor reforça a ideia de que os padrões e templates, são apenas um ponto de partida para que a equipe de projetos realizem seu plano de projetos. Normalmente estes instrumentos são constituídos por mais dados e informações para os projetos especificamente, o que exige dos gerentes de projetos uma capacidade de adaptação dos padrões e templates às suas necessidades. Segundo o autor, padrões e templates são desenvolvidos com a finalidade de simplificar os trabalhos de gerenciamento de projetos.

Para Kerzner (2006) Devido à responsabilidade dos escritórios de projetos em armazenar a propriedade intelectual derivada dos projetos anteriores, lições aprendidas e análise post mortem, é apropriado eles atualizem os templates, tornando-os adequados aos projetos em andamento e novos e futuros projetos das empresas.

2.5.8 Gerenciando os interesses nos projetos

Kerzner (2006) em seu livro “Gestão de Projetos: As Melhores Práticas”, para fins de simplificação, explica que uma ampla gama de interessados em projetos pode ser divididos nas categorias: organizacionais, produto/mercado e mercados de capital.

Segundo o autor, não é viável que o escritório de projetos seja o responsável pela gestão dos interessados externos do projeto. Esta atribuição é mais adequada ao responsável executivo. Caso essa atribuição seja passada para o escritório de projetos, algumas de suas atividades importantes podem ficar comprometidas devido ao tempo despendido por seu pessoal na administração dos interessados externos.

2.5.9 Melhoria Contínua

Para Kerzner (2006) o escritório de projetos, na condição de repositório de propriedade intelectual em gestão de projetos, detém melhores condições de identificação de oportunidades de melhoria contínua. Contudo, o autor alerta que o escritório de projetos não deve ter autoridade unilateral no tema, devendo prestar serviço de assessoria para aquelas autoridades na organização encarregadas de definir as melhores oportunidades desta melhoria contínua.

Kerzner (2006) classifica as oportunidades de aperfeiçoamento contínuo uma organização da seguinte forma:

- Melhoria de processos existentes
 - . Integração de um novo software ou atualização do existente
 - . Uso e aplicação mais fáceis das ferramentas existentes
 - . Melhor interface cliente/provedor
 - . Convencer outras organizações internas a utilizarem a metodologia de gestão de projetos.
 - . Processos integrados
 - . Integração de outros sistemas, tais como gerenciamento de riscos e de mudanças, ao sistema de gestão de projetos
 - . Integração de outros bancos de dados da corporação a um sistema integrado de intranet disponível para todos
 - . Integração ou maior compatibilização dos bancos de dados de clientes e provedores com o banco de dados da empresa
 - . Questões culturais

- . Melhor gerenciamento de mudanças necessárias no comportamento organizacional
- . Superação de barreiras culturais
- . Benchmarking
 - . Aperfeiçoamento no processo de benchmarking
 - . Aumento do número de parceiros para benchmarking
- . Questões administrativas
 - . Melhorias na responsabilidade pelos projetos
 - . Aperfeiçoamentos no gerenciamento de comunicações com os interessados nos projetos
 - . Projeções de futuros níveis de habilidade de recursos versus as capacidades atuais (KERZNER, 2006, p. 309-310).

Segundo o autor, esta função do escritório de projetos apresenta risco moderado, uma vez que pode surgir o entendimento de que ele possa estar invadindo as áreas de outros setores da organização.

2.5.10 Planejamento da Capacidade

Kerzner (2006) atribui extrema importância a atividade de planejamento da capacidade executada pelos escritórios de projetos, do ponto de vista da alta administração. Segundo o autor, para que seja possível uma elaboração de planejamento estratégico eficiente é necessário que os executivos saibam “quanto trabalho adicional a empresa consegue assumir, quando e onde, sem sobrecarga excessiva do atual conjunto de mão-de-obra.” (KERZNER, 2006, P. 310). Para o autor, o escritório de projetos deve trabalhar próximo da alta administração em se tratando de gestão do portfólio e seleção de projetos. Kerzner (2006) classifica o termo “oportunidade estratégica” para definir o processo de decisão sobre os projetos que devem ser trabalhados e quando, entendendo que este seria um processo crítico do planejamento estratégico.

Segundo o autor, o status dos projetos poderia ser visualizado pela alta administração através de uma simples consulta a um banco de dados na intranet da empresa, sem necessariamente ter contato pessoal com a equipe de escritório de projetos. Contudo, Kerzner (2006) explica que para atender às exigências da oportunidade estratégica, esse banco de dados deveria ser estruturado da seguinte forma:

- . Recursos comprometidos por período de tempo e por área funcional
- . Conjunto total de recursos por área funcional

. Recursos disponíveis por período de tempo e por área funcional. (KERZNER, 2006, p. 310).

Kerzner (2006) acredita, que mesmo diante de controvérsias, o controle do banco de dados sobre os status dos projetos deve ser de responsabilidade dos escritórios de projetos pelas seguintes razões:

- . O escritório de projetos precisaria dos dados para apoiar as iniciativas de planejamento estratégico e a gestão do portfólio de projetos.
- . O escritório de projetos precisaria dos dados para determinar prazos e custos realistas no apoio às iniciativas de participação em concorrências.
- . O escritório de projetos pode ter a responsabilidade de determinar os recursos necessários para que se assumam trabalhos adicionais.
- . O escritório de projetos precisaria dos dados para melhorias e aperfeiçoamentos desse banco de dados e de outros bancos de dados relacionados.
- . Os dados podem ser necessários para a realização de estudos de exequibilidade e análises de custo/benefício. (KERZNER, 2006, p. 310).

Segundo o autor, o planejamento de capacidade representa uma atividade de alto risco para o escritório de projetos, uma vez que os gerentes de área podem representá-la como uma invasão de seu campo de atuação.

2.5.11 Riscos da Utilização de um Escritório de Projetos

Kerzner (2006) descreve que riscos e compensações em relação à implantação de um escritório de projetos seguem juntos. Para o autor, só ocorrerão benefícios com a implantação de um escritório de projetos se os riscos de mantê-lo forem bem administrados.

Kerzner (2006) cita como risco fatores tais como o risco do número excessivo de pessoas trabalhando no escritório de projetos, devido a uma falta crença que se aumentar o pessoal os resultados serão melhores; a desmotivação das pessoas, caso não ocorra uma rotatividade de atividades entre os membros do escritório; o excesso de burocracia, através da utilização de procedimentos rígidos, podem atrapalhar a dinâmica dos trabalhos além poder representar maior custo; o risco do surgimento de

conflitos de poder, principalmente entre os gerentes de projetos, que podem ser evitados através do estímulo do trabalho em equipe e cooperação mútua entre os diversos setores das empresas; por fim, o autor, entende como risco de utilização de um escritório de projetos, o pensamento de que todos na organização devem ser atendidos em todos os momentos, Kernzer (2006) afirma que

Nem todos os projetos são monitorados pelo escritório de projetos. Os limites mais comuns para o envolvimento do escritório de projetos incluem:

- . Valor financeiro do projeto
 - . Duração do projeto
 - . Quantidade e complexidade do trabalho em diferentes funções
 - . Riscos para a empresa
 - . Importância crítica do projeto (isto é, redução de custos)
- (KERZNER, 2006, p 311).

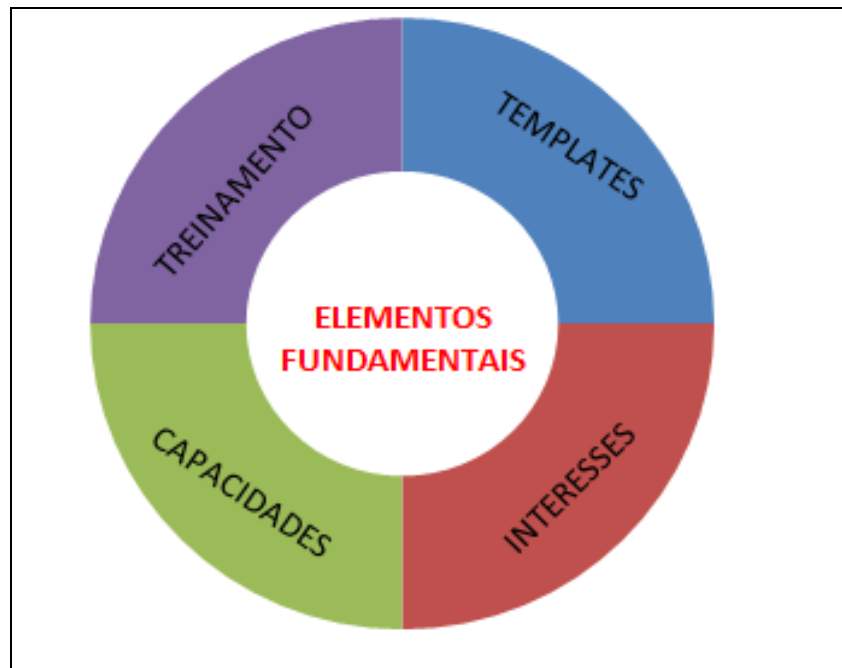
Uma questão crítica para os executivos, segundo Kerzner (2006) é como avaliar o retorno do investimento na implantação de um escritório de projetos. Para o autor o resultado deve ser de forma qualitativa e quantitativa. Qualitativamente os executivos devem analisar o número de conflitos que chegam a alta administração, uma vez que o papel do escritório de projetos é servir como filtro para esses conflitos, entendendo como eficiente aquele escritório de projetos que proporciona uma redução do encaminhamento destes para resolução pela alta administração. Já quantitativamente, Kerzner (2006) sugere a análise dos tópicos que se seguem:

- . Revisões de progresso: Sem um escritório de projetos, podem existir vários formatos de programação, talvez um formato diferente para cada projeto. Com um escritório de projetos e padronização, as revisões são mais rápidas e adquirem maior significado.
- . Tomada de Decisão: Sem um escritório de projetos, as decisões frequentemente são postergadas, e a ênfase é colocada nos itens de ação em detrimento das decisões importantes. Com um escritório de projetos, decisões significativas tornam-se possíveis.
- . Reuniões Desnecessárias: Sem um departamento de projetos, os executivos podem passar muito tempo comparecendo a diversas reuniões dispendiosas. Com um escritório de projetos e informações mais eficazes, os executivos podem passar menos tempo em reuniões e mais tempo lidando com questões estratégicas e não com assuntos operacionais.
- . Quantidade de Informações: Sem um escritório de projetos, os executivos podem acabar com excesso ou escassez de informações. Isso pode inibir uma tomada de decisão eficiente. Com o escritório de projetos e a padronização, os executivos acham mais fácil tomar decisões no momento certo (KERZNER, 2006, p. 312).

Kerzner (2006) estabelece uma ligação entre o escritório de projetos e os níveis estratégico e operacional da organização, quando afirma que a função do escritório de projetos é fazer uma ponte entre aqueles que planejam o futuro da organização (nível estratégico) e os que são encarregados das questões operacionais (níveis tático e operacional).

Figura 2- Escritórios de Projetos: Elementos Fundamentais

Kerzner,



Fonte:
2006

3. OS ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

A seção seguinte é uma análise da Diretriz de Procedimentos para Gerenciamento de Projetos da PMMG, documento que descreve a forma com que são gerenciados os projetos em nível estratégico na Instituição.

Destaca-se o papel da ADO (Assessoria de Desenvolvimento Organizacional da PMMG), cujo núcleo de gestão de projetos apresenta uma estrutura mais próxima de um escritório de projetos clássico a nível estratégico.

O objetivo principal deste capítulo é fornecer uma visão, da sistemática do gerenciamento de projetos no âmbito da PMMG, através de um documento que se constitui de um manual técnico de procedimentos para elaboração, análise prévia de viabilidade e captação de recursos.

Conforme Minas Gerais (2015) a Assessoria de Desenvolvimento Organizacional (ADO), considerada uma Unidade de Direção Geral, foi criada por meio da Resolução nr. 4.213, de 01 de junho de 2012, em substituição à Assessoria de Gestão para Resultados (AGR), com características de um Escritório de Projetos.

Segundo a Diretriz de Procedimentos para Gerenciamentos de Projetos na PMMG,

a ADO está organizada por meio de Núcleos estruturados nas seguintes áreas de planejamento:

- . Núcleo de Gestão Estratégica
- . Núcleo de Gestão de Projetos
- . Núcleo de Gestão do Conhecimento
- . Núcleo de Gestão da Qualidade
- . Núcleo de Assuntos Internos (MINAS GERAIS, 2015, p. 20).

O Núcleo de Gestão de Projeto da ADO, tem sua competência descrita na Diretriz para Procedimentos de Projetos da PMMG, da seguinte forma:

Gerenciar de forma concentrada o portfólio de projetos da PMMG, através do monitoramento das atividades relacionadas à execução dos

projetos fornecendo o suporte metodológico aos gerentes de projetos, treinamento, consultoria, gerenciamento de recursos, padronização de processos e suporte ao projeto (MINAS GERAIS, 2015, p.20).

Minas Gerais (2015), descreve quatro categorias de projetos no âmbito da PMMG, vinculadas às autoridades previamente identificadas como gerentes de projetos em nível de dedicação integral, parcial ou por atividade, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Regra de Vinculação Integral do Gerente de Projetos

CATEGORIA DO PROJETO	AUTORIDADE
Projeto Estratégico do Governo do Estado	Comandante Geral/Chefe do EMPM
Projeto Estratégico da PMMG	Comandante Geral/ Chefe do EMPM
Projeto Setorial	Diretor/ Comandante Regional
Projeto Operacional	Comandante de UEOp

Fonte: Diretriz de Procedimentos para Gerenciamento de Projetos na PMMG, 2015.

Estas categorias de projetos, são classificados da seguinte forma na Diretriz de Procedimentos para Gerenciamento de Projetos na PMMG.

a) Projetos Estratégicos do Governo do Estado: segundo Minas Gerais (2015) tratam-se dos projetos relativos às políticas públicas do governo estadual, considerados prioritários. São as ferramentas empregadas para realizar a visão de futuro do Estado, descrita no PMDI (Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado).

b) Projetos Estratégicos da PMMG: Minas Gerais (2015) define estes como aqueles projetos que por serem decorrentes de sua natureza, cujo escopo e objetivos sejam de valor relevante para a instituição e de seu caráter sistêmico, que interessam a mais de uma Unidade de Direção Intermediária (UDI), sendo necessária uma coordenação de nível estratégico superior.

c) Projetos Setoriais: Para Minas Gerais (2015) estes projetos desenvolvidos em áreas setoriais da PMMG e em nível de Unidades de Direção Intermediária (UDI).

d) Projetos Operacionais: Minas Gerais (2015) classifica estes projetos como aqueles desenvolvidos a nível de Unidade de Execução Operacional da PMMG.

3.1 As Unidades de Direção Intermediária (UDI) da PMMG

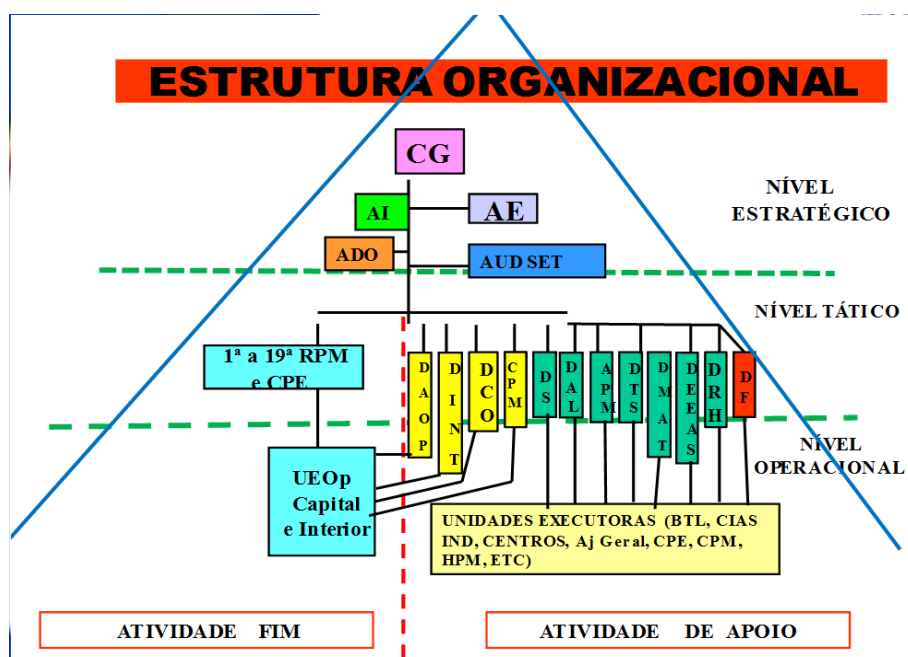
Antes da explanação acerca do fluxo dos processos de gerenciamento de projetos na PMMG será feita uma breve contextualização sobre o papel das Unidades de Direção Intermediária (UDI) da Instituição. Tratam-se de estruturas administrativas de nível tático, que na área fim, também são denominadas Regiões de Polícia Militar (RPM).

A PMMG possui atualmente 19 Regiões de Polícia Militar, distribuídas estrategicamente por todo o Estado. De acordo com a Diretriz Geral para emprego operacional da PMMG, as RPM são as “UDI responsáveis pelas atividades de polícia ostensiva e pela implementação das políticas e diretrizes operacionais do Comando-Geral nos respectivos espaços territoriais de responsabilidade.” (MINAS GERAIS, 2016, p. 103).

Neste contexto, estas unidades são aquelas responsáveis em transmitir o cumprimento das ordens emanadas pelo nível estratégico da Instituição para cumprimento pelas unidades de execução, ou seja, os batalhões PM, adaptando-as as mais diversificadas realidades regionais do Estado.

A figura abaixo representa a organização administrativa da PMMG nos níveis estratégico, tático e operacional, destaque para a localização das estruturas das RPM no nível intermediário do organograma.

Figura 3. Estrutura Organizacional da PMMG



Fonte: PMMG.

3.2 Etapas do fluxo dos processos de gerenciamentos de projetos na PMMG

De acordo com Minas Gerais (2015) os processos de gerenciamento de projetos na PMMG são divididos em duas partes. Na primeira estão os 24 processos específicos da PMMG que compõe as etapas: Elaboração da Proposta do Projeto, Análise Prévia de Viabilidade e Captação de Recursos. Na segunda parte encontram-se os 18 processos que compõem as etapas de Planejamento, Execução e controle, e de Finalização.

3.2.1 Elaboração da Proposta do Projeto

Segundo Minas Gerais (2015) nesta etapa são executados os processos de apresentação formal da proposta de projeto, que pode ser realizada por um setor ou por qualquer pessoa da corporação.

3.2.2 Etapa de Análise de Viabilidade

Minas Gerais (2015) explica que esta etapa é constituída pelos processos preenchimento do quadro lógico, preenchimento da matriz de *stakeholder*,

preenchimento do questionário, avaliação dos setores afetados, preenchimento do fluxo de caixa, verificação do *checklist* da documentação, análise de viabilidade, decisão e designação do gerente do projeto; voltados para a aprovação da proposta de projeto elaborada na etapa anterior. Nesta etapa, após um estudo de viabilidade, poderá ser emitida a autorização para início de um novo projeto. Para a realização deste estudo, a Instituição utiliza-se da Metodologia de Avaliação Prévia de Projetos desenvolvida pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), que consiste numa nova metodologia utilizada por aquela Secretaria para qualificar o projeto para atender aos critérios mínimos de viabilidade ambiental, gerencial, técnica, legal e financeira, além de garantir a viabilidade de sua execução, antes de submetê-lo à captação de recursos. Minas Gerais (2015) acrescenta que é nesta etapa que são designados os gerentes de projetos para aquelas propostas consideradas viáveis ao final dos estudos de viabilidade.

3.2.3 Etapa de Captação de Recursos

Esta etapa se constitui os processos de elaboração do Termo de Referência e do plano de trabalho; cadastro dos dados do projeto; validação do Termo de Referência e Plano de Trabalho; identificar a oportunidade de financiamento; garantir o recurso; conformidade técnica e jurídica; identificação da fonte do recurso com cadastro do Plano de trabalho no SIGCON; implementar captação do recurso; abertura de conta bancária; assinatura/publicação da captação de recursos; gerar número no SIAFI/MG; arrecadação da receita; garantir e descentralizar crédito orçamentário; voltados à captação de recursos orçamentários e financeiros, junto a instituições de financiamento público ou privado, para aqueles projetos considerados viáveis na etapa anterior, porém que não tenham assegurados os recursos para sua elaboração. Essa etapa se concretiza através do desenvolvimento de um Plano de Trabalho voltado para a captação recursos. No caso de propostas que tenham investimentos já vinculados e garantidos, esta etapa será suprimida e após consideradas viáveis os projetos seguirão diretamente para etapa de Planejamento, Execução e Controle.

3.2.4 Etapa de Planejamento, Execução e Controle

Segundo Minas Gerais (2015) esta etapa tem como pressupostos a aprovação da proposta de projetos e a garantia dos recursos para sua execução. É o

momento de desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto. “O termo de abertura de projeto e o plano de projeto, que conterà, dentre outras informações, a declaração de escopo, metas, responsabilidades, riscos, plano de comunicações, indicadores, detalhamento das aquisições e cronograma de desembolso.” (MINAS GERAIS, 2015, p. 25).

Já os processos de execução visam assegurar o cumprimento das metas estabelecidas na fase de planejamento. A Diretriz de Procedimentos para Gerenciamento de Projetos da PMMG, lembra a possibilidade de haver o replanejamento, considerando as variações e fatos supervenientes que surgem durante a execução do plano de projeto. Os processos presentes nesta etapa são:

orientação e gerenciamento da execução do projeto, verificação da garantia da qualidade, contratação ou mobilização da equipe do projeto, desenvolvimento da equipe de projeto, distribuição das informações às partes interessadas, solicitação de respostas e seleção de fornecedores, dentre outras atividades (MINAS GERAIS, 2015, p. 25).

Conforme consta na Diretriz de Procedimentos para Gerenciamento de Projetos da PMMG, os processos de Controle, são aqueles que possibilitam o acompanhamento dos projetos, através de sua observação e controle de seu andamento.

Os processos de controle monitoram a execução do projeto, realizam controle integrado de mudanças, verificam e controlam o escopo do projeto, realizam o controle de cronograma, de custo, e de qualidade, monitoram os riscos do projeto e elaboram o relatório de desempenho (MINAS GERAIS, 2015, p. 25-26).

3.2.5 Etapa de Finalização

Nesta etapa ocorrem as atividades necessárias para o encerramento dos projetos, tais como:

elaboração do termo de cumprimento de metas, do termo de encerramento do projeto, do termo de aceite final do produto, serviço ou resultado, da prestação de contas para quando se tratar de recursos oriundos de convênios, e arquivamento de toda a documentação do projeto (MINAS GERAIS, 2015, p.26)

Em seu artigo intitulado: “A implantação do Escritório de Projetos nas Unidades de Execução Intermediária da PMMG: A experiência da Academia de Polícia Militar”, Jeanina Dégia Pinto (2015), membro do Departamento de Gestão de Desenvolvimento Organizacional (DDO) da Academia de Polícia Militar menciona que a ausência de alinhamento e subordinação entre o Escritório Central de Projetos da Corporação, na figura da pasta da Gestão de Projetos da Assessoria de Desenvolvimento Organizacional (ADO) e o escritório de projetos da Academia de Polícia Militar (DDO) prejudica o gerenciamento de projetos na PMMG, na medida em que não há uma cooperação mútua entre os citados departamentos na resolução de problemas que podem surgir durante as etapas deste processo. A autora cita ainda que oficialmente apenas a Academia de Polícia Militar dispõe de uma estrutura de escritório de projetos, além do Escritório Central da ADO e que uma outra Unidade de Direção Intermediária (UDI), a Diretoria de Apoio Operacional (DAOp) apesar de gerenciar muitos convênios, carece desta estrutura, o que representa prejuízo na atividade (PINTO, 2015, p. 11).

A figura seguinte apresenta um resumo das etapas e processos que ocorrem durante o nascimento, desenvolvimento e encerramento dos projetos no âmbito da Polícia Militar de Minas Gerais.

Figura 4. Visão geral das etapas e processos do gerenciamento de projetos na PMMG.

ETAPAS E PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA PMMG	
<p>ETAPA DE ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE PROJETO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consulta ao Banco de Dados de Projetos da Organização. 2. Elaboração, Cadastramento e Envio da Proposta de Projeto no Sistema. 	<p>ETAPA DE ANÁLISE PRÉVIA DE VIABILIDADE</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Preenchimento do Quadro Lógico. 4. Preenchimento da Matriz de Stakeholder 5. Preenchimento do Questionário. 6. Avaliação dos Setores Afetados. 7. Preenchimento do Fluxo de Caixa. 8. Verificação do Checklist da Documentação. 9. Análise de Viabilidade. 10. Decisão. 11. Designação do Gerente do Projeto.
<p>ETAPA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Elaboração do Termo de Referência e do Plano de Trabalho. 13. Cadastro dos Dados do Projeto. 14. Validação do Termo de Referência e Plano de Trabalho. 15. Identificar a Oportunidade de Financiamento. 16. Garantir o Recurso. 17. Conformidade Técnica e Jurídica. 18. Indicação da Fonte do Recurso com Cadastro do Plano de Trabalho no SIGCON. 19. Implementar Captação do Recurso. 20. Abertura de Conta Bancária. 21. Assinatura/Publicação da Captação de Recursos. 22. Gerar Número no SIAFI/MG. 23. Arrecadação da Receita. 24. Garantir e Descentralizar Crédito Orçamentário. 	<p>ETAPA DE PLANEJAMENTO - EXECUÇÃO E CONTROLE</p> <ol style="list-style-type: none"> 25. Desenvolver Termo de Abertura. 26. Desenvolver Plano de Projeto. 27. Aprovação Plano de Projeto. 28. Autorização para Execução Orçamentária. 29. Orientar a Execução do Projeto. 30. Criação de Atividades do Projeto. 31. Criar a Estrutura Analítica do Projeto 32. Definir Participantes. 33. Definir Atividades. 34. Estabelecer Relação entre Atividades. 35. Realizar Aquisições e Contratações. 36. Monitorar e Controlar o Desempenho do Projeto. 37. Solicitação de Mudança do Plano de Projeto. 38. Avaliação da Solicitação de Mudança. 39. Ajustar Estrutura Analítica de Projeto.
<p>ETAPA DE FINALIZAÇÃO</p> <ol style="list-style-type: none"> 40. Encerramento do Projeto. 41. Cadastro do Termo de Cumprimento de Metas. 42. Arquivamento da Documentação do Projeto. 	

Fonte: PMMG.

A estrutura apresentada parte do nível estratégico da Instituição e é utilizada por todos os demais elementos subordinados. A ADO é a estrutura mais aproximada de um escritório de projetos central, que inclusive foi a responsável pela elaboração da Diretriz que serviu de base para a construção deste capítulo.

Nas próximas páginas será apresentado um estudo de viabilidade de estruturação de escritórios de projetos descentralizados nas Unidades de Direção Intermediária da Instituição. Para tal, além da teoria de base anteriormente apresentada, será realizada uma pesquisa empírica com a utilização de entrevistas junto a servidores que atuam diretamente no gerenciamento de projetos de níveis estratégicos e setoriais.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão descritos os resultados desta pesquisa, com base nos levantamentos bibliográficos, documentais e entrevistas. O resultado esperado é uma análise sobre as possibilidades de implantação de escritórios de projetos regionais nas Unidades de Direção Intermediárias (UDI) da PMMG e sugerir um modelo. Os parâmetros para a sugestão são os apresentados na bibliografia estudada no capítulo 2 e nas experiências das estruturas de gerenciamento descentralizadas já existentes na Instituição, que foi coletada através das entrevistas, o Departamento de Desenvolvimento Organizacional da Academia da Polícia Militar (DDO/APM) e da Seção de Inovação e Projetos da Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito (DMAT). As duas UDI da atividade meio situadas em Belo Horizonte. Os escritórios regionais deverão seguir a sistemática da Diretriz de Procedimentos para Gerenciamento de Projetos na PMMG, publicada pela Assessoria de Desenvolvimento Organizacional (ADO) em 2015, discutida no capítulo 3.

As profissionais foram eleitas para serem entrevistadas devido as atuações no departamento e seção de gerenciamento de projetos de duas UDI da atividade meio da Instituição. O DDO/APM e a Seção de Inovação e Projetos da DMAT, guardam características de estrutura, funções e responsabilidades bem próximas do modelo de escritórios de projetos regionais a ser proposto nas demais UDI da atividade fim, situadas na Capital, RMBH e outras regiões do estado. Nas entrevistas foi solicitado que as servidoras descrevessem as atividades de projetos em seus setores; qual o volume de captação de recursos por meio de projetos em suas respectivas UDI no ano de 2016 por meio do gerenciamento de projetos; como se deu o investimentos destes recursos; foi perguntado a quem recorrerem em caso de dúvidas durante o processo de gerenciamento de projetos; solicitou-se uma avaliação pessoal das entrevistadas sobre o gerenciamento de projetos na PMMG; foi questionado se elas consideram a proposta de implantação de escritórios de projetos regionais nas outras UDI da PMMG viável quais mudanças isto traria no fluxo de gerenciamento de projetos da Instituição e seus efeitos para a PMMG. Buscou-se também a opinião das entrevistadas sobre a forma de atuação destes escritórios regionais, os fluxos internos e a metodologia a ser adotada; Qual a estrutura de RH e sua carga horária semanal e como

deveria se dar a capacitação de seu pessoal. Os roteiros das entrevistas constam nos apêndices A e B.

As entrevistas consistem apenas em referencial para a proposição desta pesquisa, não sendo um fim em si mesmas, considerando seu caráter empírico, sem desprezar a expertise das entrevistadas. Em conjunto com os demais elementos desta pesquisa, busca-se uma maior consistência na proposta cujo foco é contribuir para a atividade de gerenciamento de projetos na instituição.

Vale registrar que foram solicitadas também entrevistas com outros profissionais da área na PMMG, contudo não as respostas não foram obtidas em tempo hábil.

Sabemos que a Polícia Militar de Minas Gerais é um órgão público da administração direta que possui capilaridade em todos os 853 municípios do estado. Através desta pesquisa pretendeu-se entender como se trabalha gestão de projetos numa organização desta dimensão e verificar as possibilidades para implementação de escritórios de projetos nas Unidades de Direção Intermediária (UDI) distribuídas em 19 Regiões de Polícia Militar (RPM) e Comando de Policiamento Especializado (CPE) da PMMG.

4.1 O gerenciamento de projetos em duas instâncias da PMMG à luz dos entrevistados

As entrevistas foram iniciadas solicitando que as profissionais descrevessem a metodologia de gerenciamento de projetos em suas respectivas áreas de atuação. Segundo a entrevistada A, as atribuições do DDO/APM seriam

o alinhamento orçamentário às demandas exigidas pelo Conselho Estadual de Educação para manutenção do credenciamento da APM enquanto Instituição de Ensino Superior; vinculação das aludidas demandas ao Plano Estratégico da PMMG e consequentemente ao Plano Tático da APM (desenvolvimento da APM); verificação das demandas logísticas dos Centros, Escolas e Cias de Ensino e Treinamento que compõe o sistema de educação da PMMG (manutenção da APM); captação de recursos externos (principalmente junto à União) para celebração de convênios e coordenação e

distribuição da cota orçamentária (Gestão do orçamento) às Unidades subordinadas (ENTREVISTADA A, 2017).

Já Entrevistada B, disse que na DMAT os projetos são orientados para o “aprimoramento, capacitação e melhor qualidade nas atividades desenvolvidas no policiamento de meio ambiente e trânsito” (ENTREVISTADA B). Disse que “muitos destes projetos são desenvolvidos através de pesquisas de materiais, equipamentos e veículos disponíveis no mercado” (ENTREVISTADA B). A Entrevistada B acrescentou que ocorrem também projetos voltados para o treinamento e capacitação de policiais militares nas especialidades de policiamento de meio ambiente e trânsito. Informou também acerca dos projetos que são demandados pelas seções da DMAT e a partir de reuniões com órgãos que atuam em conjunto com a PMMG nas atividades de meio ambiente e trânsito. Em relação ao acompanhamento dos projetos da diretoria na qual a Entrevistada B atua, ele é realizado através do monitoramento de indicadores e outras ferramentas gerenciais.

A partir da análise desta primeira questão, verifica-se a importância dispensada ao gerenciamento de projetos que tem papel fundamental no aporte de recursos para aprimoramento das atividades de ensino e treinamento policial desenvolvidas na APM e de policiamento de meio ambiente e trânsito geridas pela DMAT.

As entrevistadas também relataram sobre o volume de recursos captados através de projetos pelos departamentos em que atuaram durante o exercício financeiro de 2016. De acordo com elas, tanto a APM quanto a DMAT tiveram baixa arrecadação proveniente de projetos no período mencionado. Pelo DDO/APM foi captado apenas um projeto de emenda parlamentar no valor de R\$ 422.331,17 (quatrocentos e vinte e dois mil, trezentos e trinta e um reais e dezessete centavos), contudo, no período entre 2011 e 2016 a captação de recursos por meio de projetos através do DDO/APM representou mais de 14 milhões de reais, que comparados com a cota orçamentária anual da APM, no valor de 1,5 milhões, representou aproximadamente um acréscimo de 200% de recursos para esta UDI da atividade meio da PMMG.

Percebe-se o potencial de captação de recursos por projetos pela PMMG, os quais podem assegurar a melhor estruturação, capacitação de policial e conseqüente melhoria na prestação de serviços à população. Acredita-se que a implantação de escritórios regionais nas UDI da atividade fim da PMMG, a exemplo das estruturas existentes na APM e DMAT, possa contribuir de maneira igual para os batalhões que compõem estas UDI, sobretudo no interior do estado.

Os recursos arrecadados pela APM provenientes de projetos foram investidos, segundo a entrevistada A

em bens de investimento como recursos audiovisuais para das salas de aula da APM e interior, veículos, equipamentos de auditório, computadores para salas de informática, materiais didáticos (videoaulas, manuais técnicos), equipamentos tecnológicos (sistema de videoconferência), seminários, cursos e reforma do campo de futebol (ENTREVISTADA A, 2017).

A entrevistada B reforçou, por sua vez, sobre a dificuldade atual em captação de recursos pela DMAT e que as fontes de recursos mais presentes foram aquelas provenientes de convênios com outros órgãos, tais como a Polícia Rodoviária Federal, Departamento de Estradas e Rodagem- DER, Secretaria de Estado de Meio Ambiente- SEMAD, órgãos que apóiam a PMMG nas áreas de trânsito e meio ambiente, conforme sua natureza.

As deficiências logísticas da PMMG, sobretudo nos batalhões do interior, são de conhecimento geral dos membros desta instituição e das comunidades. Não são raras as vezes em que se têm a prestação de serviços de segurança pública prejudicada por esta situação. Fato que leva à reflexão de que a implantação de estruturas semelhantes ao DDO/APM e Seção de Inovação e Projetos da DMAT nas UDI que abrangem estes batalhões poderia da mesma forma captar recursos através de projetos e, assim, amenizar suas carências.

No caso de dúvidas no processo de gerenciamento de projetos, a DDO/APM, recorre à Diretoria de Finanças da PMMG (DF) e aos analistas dos órgãos concedentes. A DMAT busca dirimir suas dúvidas através da consulta à Diretriz de Procedimentos para Gerenciamento de Projetos na PMMG, exposta no capítulo 3, à

Assessoria de Desenvolvimento Organizacional (ADO) e assim como o DDO/APM, também procura a DF, além de outras fontes.

Quando surgem dúvidas no gerenciamento dos projetos, recorremos a Diretriz de Procedimentos para Gerenciamento de Projetos na PMMG, a Assessoria de Desenvolvimento Organizacional (ADO), a Diretoria de Finanças (DF) e a pesquisas diversas (ENTREVISTADA B, 2017).

A análise da resposta a esta questão remonta à alegação de Kerzner (2006), já citada no capítulo 2 deste trabalho, de que, no aspecto dificuldade de aceitação da implantação de escritório de projetos pelos integrantes de uma corporação, os escritórios que tenham atividades de baixo risco, mais operacionais, são mais fáceis de serem aceitos do que os estratégicos. Na PMMG, a ADO representa um escritório estratégico, e percebe-se que os dois escritórios de projetos operacionais, DDO/APM e a Seção de Inovação e Projetos da DMAT, não consideram o escritório central como único recurso para o caso de dúvidas durante os trabalhos de gerenciamento de projetos. Este fato leva ao entendimento de que a implantação de estruturas semelhantes nas demais UDI da PMMG, criará escritórios com mais autonomia em relação ao escritório central (ADO) e conforme Kerzner (2006), devido ao caráter operacional destes setores, haverá uma maior aceitação por parte do público interno.

Por fim, as entrevistadas avaliaram que gerenciamento de projetos na PMMG é ainda incipiente, faltando mais capacitações de Recursos Humanos e conscientização da importância do tema. Foi relatado que projetos não devem ser considerados meros instrumentos para captar recursos, mas ferramentas de planejamento sérias e realísticas.

A resposta da ex-chefe do DDO/APM à questão anterior indica a necessidade de aprimoramento em gerenciamento de projetos na PMMG, principalmente em relação à capacitação de pessoal nesta atividade. A proposta de implantação de escritórios de projetos regionais depende de pessoas qualificadas para atuarem conforme os procedimentos apontados na Diretriz de Procedimentos para o Gerenciamento de Projetos na PMMG e nas boas práticas de gestão de projetos existentes na bibliografia sobre o tema.

4.2 Possibilidades de implantação de escritórios regionais de projetos à luz dos entrevistados

As entrevistadas também responderam se consideram possível a implantação de escritórios de projetos regionais nas UDI da PMMG. A entrevistada A respondeu que considera plenamente possível, e disse acreditar que a APM seria um bom exemplo de sucesso. A entrevistada A acrescenta que

Investir escritórios de projetos regionais, além de auxiliar a execução do Plano Estratégico por meio das EAGE, que deixaria de ser encargo, mas função do escritório cria maior coerência na aplicação dos recursos financeiros (ENTREVISTADA A, 2017).

A entrevistada da DMAT, também respondeu positivamente e destacou a que já existe a Seção de Projetos e Inovações na diretoria, contudo, necessita ser reforçada para que ocorra um gerenciamento de projetos com qualidade, conforme citação seguinte

Sim, é possível a implantação. Destaca-se que a Seção de Projetos e Inovações - DMAT/6 foi criada em Julho de 2015 e publicada no BEPM nº 07, de 20Out15. Uma das diversas atribuições da DMAT6 é a produção e acompanhamento de projetos nas áreas de Meio Ambiente e Trânsito. Mas é imprescindível o fortalecimento da área de Projetos, para que sejam possíveis novas parcerias com outros órgãos, bem como, a captação de recursos de fontes diversas (ENTREVISTADA B, 2017).

Em relação aos efeitos que a implantação dos escritórios regionais pode trazer para a PMMG, a entrevistada A respondeu que pode haver uma “otimização de processos, redução de custeio e melhoria dos serviços prestados” e que a estrutura administrativa atual da PMMG não absorve práticas de gestão de projetos, processos e conhecimento. Ela disse acreditar que esta inovação já se faz presente no nível estratégico e que é necessário que esta tendência seja desdobrada também para os níveis tático e operacional (ENTREVISTADA A, 2017).

A entrevistada B respondeu ao questionamento acerca das mudanças que a implantação de um escritório de projetos poderia trazer na DMAT, mencionando a experiência já existente, com a Seção de Inovação e projetos nesta diretoria:

A implantação da seção de inovação e projetos facilitou os trabalhos no que tange produção de projetos, pois anteriormente, quando surgiam a solicitação de algum órgão, era repassado a demanda para algum servidor que na maioria das vezes não detinha expertise no assunto (ENTREVISTADA B, 2017).

Ainda se perguntou às entrevistadas sobre a forma de atuação, fluxos de trabalho interno e metodologia que poderiam ser adotadas pelos escritórios de projetos regionais na PMMG. A entrevistada A respondeu que os escritórios teriam as seguintes funções básicas:

realização de estudos vinculados às reais necessidades da UDI no que se refere aos investimentos e planejamento de desenvolvimento; práticas de *benchmarking* para nortear as ações de desenvolvimento; mapear e rever processos; ajustar o orçamento da UDI aos projetos desenvolvidos por ela; receber a capacitação oferecida pelo nível estratégico e especializar seu pessoal na gestão de projetos e convênios (ENTREVISTADA A, 2017).

Em relação à metodologia a ser adotada ela acredita que sua definição se daria pela nova Diretriz de Procedimentos para Gerenciamento de Projetos na PMMG que deve ser publicada ainda neste primeiro semestre de 2017 e que além da diretriz será desenvolvido também um software para gestão de projetos para a PMMG. A entrevistada B respondeu que o escritório de projetos da DMAT deve atuar mediante as demandas da UDI e do policiamento de meio ambiente e trânsito, visando sempre o aperfeiçoamento, a qualificação de materiais e equipamentos. A metodologia a ser utilizada, segundo a entrevistada B, está descrita na Diretriz de Procedimentos para gerenciamento de Projetos na PMMG.

Ao analisar as respostas acima, percebemos que já existe uma estrutura de gerenciamento de projetos vigente na PMMG, sobretudo no nível estratégico. As estruturas do DDO/APM e Seção de Projetos da DMAT são dois exemplos de escritórios de projetos setoriais, contudo atendem a duas unidades bem peculiares da PMMG, ensino e meio ambiente e trânsito. As demais UDI, sobretudo aquelas relacionadas ao policiamento ordinário, atendem a maior demanda de segurança pública. Para fins desta proposta, estas estruturas já existentes poderão servir de base para a formatação dos escritórios de projetos regionais para as demais UDI.

As entrevistadas responderam também aos questionamentos acerca da estrutura de RH mais adequada para os escritórios de projetos regionais. Para a entrevistada A, devido às questões da estrutura hierárquica militar da PMMG, o ideal é que a chefia dos escritórios de projetos regionais recaia sobre o cargo de Tenente Coronel, uma vez que este está no mesmo nível hierárquico que os ordenadores de despesas das Unidades de Execução, ou seja, batalhões e Companhias Independentes. Além do chefe seriam necessários pelo menos mais três servidores para as funções de “gestão orçamentária; execução de projetos e convênios e realização de estudos, mapeamento de processos e visitas externas” (ENTREVISTADO A, 2017). A entrevistada B respondeu que na DMAT seria necessário um Oficial PM no cargo de chefe do escritório de projetos e mais dois servidores, com uma carga horária de 40 (quarenta) horas semanais.

Percebe-se que a estrutura de pessoal sugerida pelas entrevistadas é bem simples e exequível e é compatível com a citação acima de Kerzner (2006) que considera suficiente um efetivo entre quatro ou cinco pessoas no escritório de projetos até mesmo trabalhando em tempo parcial ou eventualmente conforme a demanda.

Por fim, foi solicitado que as entrevistadas descrevessem qual o tipo de formação/treinamento/capacitação seria necessário para a atuação dos profissionais nesses escritórios regionais. Para a entrevistada A,

Um curso de Administração Financeira e Orçamentária (AFO), Gestão de Projetos e Convênios, treinamento no SICONV, que é o sistema de convênios do estado, Gestão de Processos, Gestão do Conhecimento e outros oferecidos pela Assessoria Estratégica (AE2) ou ADO (ENTREVISTADA A, 2017).

Já a entrevistada B respondeu que o treinamento para aprimoramento das competências das equipes poderia ser formal ou informal, lembrou que existem cursos on-line disponíveis e gratuitos e que o aprendizado se trata de um processo contínuo. Citou também os cursos de especialização na área de gerenciamento de projetos.

4.3 Sugestões para a implantação de escritórios regionais de projetos nas UDI da PMMG

A proposta de implantação de escritórios de projetos regionais nas UDI da PMMG, preservando a existência de um escritório central no nível estratégico, que até a realização desta pesquisa figura na ADO, encontra consonância com Maximiano (2010), que divide os escritórios de projetos em três níveis de responsabilidade. Com base na interpretação das entrevistas e na leitura da Diretriz de procedimentos para gerenciamento de projetos na PMMG, e conhecendo as dimensões da Instituição por ser servidor efetivo dela, tem-se o entendimento de que estes escritórios regionais propostos deveriam ser de nível 2, que de acordo com a classificação de Maximiano (2010) citada no capítulo 2, trata-se de uma estrutura de apoio aos projetos e controla grandes projetos ou um número maior de pequenos e grandes projetos.

Ainda com base na classificação de Maximiano (2010) identificamos as principais atribuições dos escritórios de projetos de nível 2, sendo as funções operacionais do gerenciamento de projetos associadas ao fornecimento de treinamento das pessoas na atividade, o estabelecimento do alinhamento dos projetos às diretrizes do nível estratégico e também servir como mentor para projetos com problemas. Dadas as dimensões do território mineiro e a conseqüente distância geográfica entre muitas UDI do interior e o nível estratégico da Instituição em princípio, este modelo sugere ser adequado para a proposta desta pesquisa.

Foi mencionada na teoria de base desta monografia importância da avaliação dos riscos de rejeição das pessoas à implantação de escritórios de projetos. Conforme Kerzner (2006) os escritórios com atividades de baixo risco, que são mais operacionais podem ser de mais fácil aceitação. Esta constatação favorece a proposta deste trabalho de implantação de projetos regionais, que de acordo com a classificação de Maximiano (2010) seria de responsabilidade de nível 2, cujas atividades seriam de baixo risco, conforme classificação de Kerzner (2010), se comparadas as da estrutura já existente da ADO.

Nas entrevistas foram exploradas informações acerca do funcionamento, atribuições, efetividade e produtividade das estruturas existentes na APM e DMAT que

se assemelham aos escritórios de projetos, classificados por Maximiano (2010) como de responsabilidade de nível 2. Foi observado que mesmo diante das dificuldades de entrada de recursos na instituição no ano de 2016, o DDO/APM e a Seção de Inovação e Projetos da DMAT, têm papel importante na captação de recursos e estabelecimento de convênios com foco em investimentos nas áreas de ensino e treinamento (APM) e policiamento de meio ambiente e trânsito (DMAT), o que proporciona a estas UDI uma situação orçamentária privilegiada em relação a outras Unidades que não dispõem da mesma estrutura.

De acordo com as entrevistadas, mesmo com a constatação da importância do gerenciamento e projetos para a melhoria da prestação de serviços da Instituição, a atividade ainda é bastante incipiente e necessita de investimentos. Ambas as entrevistadas consideram plenamente viável a proposta de implantação de escritórios de projetos regionais nas UDI da PMMG. Este entendimento converge com Kerzner (2006), que conforme citado no capítulo 2 enumera uma série de benefícios que a utilização de um escritório de projetos proporcionou para os níveis executivos da administração nos últimos 10 anos. As dificuldades estruturais dos batalhões do interior do estado, associada à escassez de recursos orçamentários, são um apelo para implantação de estruturas semelhantes ao DDO/APM e Seção de Inovação e Projetos da DMAT na busca pela captação de recursos para estas unidades da PMMG.

As entrevistadas sugerem uma estrutura de pessoal bastante simples e exequível para composição dos citados escritórios de projetos. Utilizando como referência as comissões que são nomeadas para trabalhos diversos na PMMG, entende-se que a composição das equipes dos escritórios regionais devem seguir a estrutura de chefia por um oficial. Em relação à quantidade, entende-se que a apontada por Kerzner (2006), descrita no capítulo 2, de aproximadamente quatro ou cinco integrantes seja suficiente, contudo, sugere-se que esse número possa variar conforme a demanda e as condições de pessoal da UDI. As funções auxiliares seriam atribuídas às praças e/ou funcionários civis. Ainda acompanhando o autor, sugere-se que estas pessoas atuem nos escritórios em jornada parcial ou eventual dependendo do volume de projetos a ser executado.

Quando perguntadas em relação ao treinamento e capacitação das pessoas elas mencionaram os já existentes treinamentos fornecidos pela ADO, além de cursos on-line, muitos deles gratuitos e os cursos de especialização em gestão de projetos disponíveis nas instituições de ensino.

Foi perguntado para as entrevistadas sobre os efeitos que a implantação de escritórios regionais de projetos causaria na PMMG. Foi respondido que além da possibilidade de aumento de captação de recursos deve ocorrer também uma otimização de processos, redução de custeio e melhoria na prestação de serviços. Para que ocorra o alcance dos impactos citados acima pelas entrevistadas, é de grande importância a utilização de ferramentas tais como os sistemas de informações em gestão de projetos descritos no capítulo 2, conforme Kerzner (2006). Seriam estes os sistemas de mensuração do valor agregado, de gerenciamento de riscos, de registro de falhas de desempenho e de registros das lições aprendidas. Estes sistemas servem como apoio no planejamento das ações dos escritórios regionais de projetos, na medida em que, de acordo com Kerzner (2006), favorecem a tomada rápida de decisões referentes a custos e prazos e servem como repositório para fins de geração de relatórios gerenciais dos riscos atuais e passados enfrentados na gestão de projetos; das falhas de desempenho internas ou externas à corporação e das lições aprendidas em empreendimentos anteriores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo analisar as possibilidades de implantação de escritórios de projetos regionais nas UDI da PMMG.

No capítulo 2, foi utilizada uma teoria de base que teve como principal preocupação a apresentação de conceitos básicos de gerenciamento de projetos, onde foram mencionadas as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e um maior detalhamento sobre os escritórios de projetos; seus conceitos; suas funções; os graus de risco de implantação; os diferentes níveis de responsabilidade e a estrutura básica de recursos humanos e materiais, baseados na complexidade e frequência com que as organizações desenvolvem projetos, se é de forma eventual ou se são inteiramente voltadas para o desenvolvimento de projetos.

Destaca-se neste capítulo a classificação de níveis de responsabilidade dos escritórios de projetos de Maximiano (2010), que considera os escritórios de nível 1 aqueles de responsabilidades essencialmente operacionais, tais como, planejamento, execução, controle e finalização de projetos; os de nível 2 como aqueles escritórios que além das responsabilidades do nível anterior também são encarregados de treinar as pessoas na atividade; promover o alinhamento dos projetos às diretrizes do nível estratégico da instituição e servir de mentor para projetos com problemas. E no nível 3 o autor classifica os escritórios estratégicos, que além das atribuições definidas para o nível anterior identifica, prioriza e seleciona os projetos propostos. Também têm como atribuição a implantação e manutenção dos sistemas de informação de gerenciamento de projetos.

Associado aos níveis de responsabilidades escritórios de projetos de Maximiano (2010), foram utilizados os tipos dessas estruturas de Kerzner (2006), sendo o escritório de projetos funcional, sendo aqueles utilizados em um setor específico da Organização; o de grupo de clientes, sendo aquele mais voltado a comunicações com público alvo do projeto e o escritório de projetos corporativo, cuja responsabilidade sse volta às questões de nível estratégico e institucional.

Nesta pesquisa sugere-se que os escritórios de projetos a serem implantados nas UDI da PMMG tenham as características da classificação de responsabilidade de nível 2 de Maximiano (2010), do tipo funcional de acordo com Kerzner (2006). O entendimento é que estas estruturas seriam similares às já existentes na APM e na DMAT cuja importância no aspecto da captação de recursos para estas unidades foi percebida através da pesquisa de campo descrita no capítulo 4.

Ainda no capítulo 2 foram demonstrados os sistemas de informação em gerenciamento de projetos através da consulta a Kerzner (2006). Percebeu-se a importância destes sistemas para o planejamento das ações dos escritórios no apoio ao gerenciamento de projetos. Kerzner (2006) classificou estes sistemas, conforme sua finalidade em sistema de mensuração do valor agregado, sistema de riscos, sistema de falhas de desempenho e sistema de lições aprendidas.

No capítulo 3, foi realizado um estudo da Diretriz de Procedimentos para Gerenciamento de Projetos na PMMG, que disciplina o gerenciamento de projetos no âmbito da Instituição. O documento é constituído por algumas definições básicas acerca do gerenciamento de projetos e com a descrição das etapas do fluxo dos processos desta atividade na PMMG. Funciona como uma espécie de manual a ser seguido por todos os que desejam propor um projeto de interesse institucional. As etapas são divididas em duas partes, sendo que na primeira se encontram as etapas de elaboração da proposta; análise de viabilidade e captação de recursos. A segunda parte consiste nos processos de planejamento, execução e controle e na etapa de finalização.

No capítulo 4 foram trabalhadas as entrevistas realizadas que auxiliaram muito no desenvolvimento de modelo de escritório de projetos a ser proposto. As entrevistadas integrantes do DDO/APM e da Seção de Inovação e Projetos da DMAT forneceram informações positivas acerca do desempenho destas estruturas de gestão de projetos. Além disso, estes modelos encontram correspondência na literatura utilizada, sobretudo Kerzner (2006) e Maximiano (2010).

Foi proposta a implantação de uma estrutura de projetos de nível 2, de acordo com a classificação de Maximiano (2010) nas UDI da PMMG, baseadas no DDO/APM e Seção de Inovação e Projetos da DMAT.

O efetivo proposto para estes escritórios regionais tem conformidade com Kerzner (2006), citado no capítulo 2 desta monografia, sendo que este autor afirma que o número de funcionários necessário para um escritório de projetos é entre quatro e cinco que podem inclusive atuar em jornada parcial ou eventualmente conforme a demanda. Sugere-se que a designação do pessoal para atuar nos escritórios propostos siga a mesma sistemática das diversas comissões de trabalho que são formadas corriqueiramente na corporação, recaindo a função de chefia aos oficiais. O pessoal para as funções auxiliares deve ser em quantidade compatível com a demanda e constituir-se de praças e/ou funcionários civis.

Verificou-se que o treinamento e capacitação do pessoal para atuar nos escritórios regionais pode ter fontes variadas, desde treinamentos internos, a cursos on-line gratuitos e especializações na área de gerenciamento de projetos oferecidas por instituições de ensino superior.

Finalizamos esta pesquisa sugerindo que a PMMG invista em estudos de viabilidade, sobretudo financeira, logística e de pessoal, para implantação de escritórios de projetos regionais nas suas UDI. Considera-se possível que estas estruturas funcionem como o DDO/APM e a Seção de Inovação e Projetos da DMAT. Os efeitos práticos da adoção desta estrutura devem ser experimentados, selecionando-se uma UDI como piloto. Espera-se que a PMMG obtenha ganhos reais em estrutura e capacitação de pessoal para entregar à sociedade mineira serviços de excelência em segurança pública.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. **Estabelece Normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.** [Brasília, 2000]. Disponível em: <<http://planalto.gov.br/>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

GREGO, Thiago Alessander Costa. **Apostila: Gerenciamento de Projetos.** Belo Horizonte, 2012.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas.** Tradução Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: Como Transformar Ideias em Resultados.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAS GERAIS. **Diretriz de Procedimentos para Gerenciamento de Projetos na PMMG.** Belo Horizonte: CG, 2015.

MINAS GERAIS. **Diretriz de Geral para emprego operacional da PMMG.** Belo Horizonte: CG, 2016.

PINTO, Jeanina Dégia. **Implantação do Escritório de Projetos nas Unidades de Execução Intermediária da PMMG: A experiência da Academia de Polícia Militar,** 2015, 15p. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Pesquisa e Pós-graduação da Academia da Polícia Militar de Minas Gerais, para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica e Planejamento).

PRADO, Darci. **Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações.** 5 ed. Nova Lima: Falconi, 2009.

PRADO, Darci. **Planejamento e Controle de Projetos.** 7. ed. Nova Lima: Falconi, 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. PMI - **Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**: Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 3. ed. Newton Square, EUA, 2004

RIBEIRO, M, A. K. **O gerenciamento de projetos no setor público**. PMI Journal, Publicação da Seção Rio Grande do Sul, Brasil - Project Management Institute, Porto Alegre, n. 6, p. 04-05, 2003, Disponível em: [http:// pmirs.org/](http://pmirs.org/). Acessado em 08 de Fevereiro de 2007.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA DDO /APM

- 1) Descreva as atividades de gerenciamento de projetos no DDO/APM.
- 2) Qual o volume de recursos captados através de projetos pela APM no exercício financeiro de 2016? Quanto esse volume representa no orçamento da UDI?
- 3) Onde foram investidos os recursos?
- 4) Em caso de dúvidas durante o processo de gerenciamento de projetos a quem recorrer?
- 5) Como o Sr. avalia o gerenciamento de projetos na PMMG?
- 6) O Sr. considera possível a implantação de escritórios de projetos regionais nas UDIs da PMMG? Por que?
- 7) Que mudanças essa implantação poderia trazer ao fluxo de gerenciamento de projetos?
- 8) Que efeitos a implantação dos escritórios regionais pode trazer para a PMMG?
- 9) Como esses escritórios de projetos atuariam? Que fluxos de trabalho interno poderiam seguir? Que metodologia de gerenciamento de projetos poderiam adotar?
- 10) que estrutura de RH (número de servidores, carga horária semanal, atribuições) seria necessária para atuar nesses escritórios?
- 11) que tipo de formação/treinamento/capacitação seria necessária para a atuação dos profissionais nesses escritórios regionais?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEÇÃO DE INVAÇÃO E PROJETOS DMAT

- 1) Descreva as atividades de gerenciamento de projetos na DMAT.
- 2) Qual o volume de recursos captados através de projetos pela DMAT no exercício financeiro de 2016? Quanto esse volume representa no orçamento da UDI?
- 3) Existe alguma área gerenciada pela DMAT que tem uma maior captação de recursos do que a outra? Por quais motivos?
- 4) Em caso de dúvidas durante os processos de gerenciamento de projetos a quem recorrer?
- 5) O Sr. Considera possível a implantação de escritório de projetos na estrutura organizacional da DMAT? Por que?
- 6) Que mudanças essa implantação poderia trazer para o fluxo de gerenciamento de projetos?
- 7) Como esse escritório atuaria? Que fluxos de trabalho interno poderia seguir? Que metodologia de gerenciamento de projetos poderia adotar?
- 8) Que estrutura de RH (número de servidores, carga horária semanal, atribuições) seria necessária para atuar nesses escritórios?
- 9) Que tipo de formação/treinamento/capacitação seria necessária para a atuação dos profissionais nesses escritórios regionais?