



**Centro Universitário de Brasília - UniCEUB**  
**Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**JUAN CARLOS MARTEL MOLINA**

**PRÁTICAS EM GESTÃO DE PROJETOS: O CASO DE UMA EMPRESA PÚBLICA  
DE COMUNICAÇÃO**

**Brasília**  
**2017**

**JUAN CARLOS MARTEL MOLINA**

**PRÁTICAS EM GESTÃO DE PROJETOS: O CASO DE UMA EMPRESA PÚBLICA  
DE COMUNICAÇÃO**

Projeto de trabalho acadêmico apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como requisito parcial exigido pela graduação do curso de Pós-Graduação de Gestão Empreendedora de Projeto.

Orientador: Prof. Mes. Roberto Ávila Paldês

**Brasília  
2017**

Dedico este trabalho acadêmico a minha querida esposa Lígia; a minha filha Beatriz, um presente de Deus; e a meus queridos pais Carlos e Carmen.

“Sonhos não são desejos, desejos são intenções superficiais, enquanto sonhos são projetos de vida.”

**Augusto Cury**

## RESUMO

A observância das melhores práticas em gestão de projetos é essencial para aumentar a chance de sucesso dos projetos de qualquer empresa. Hoje em dia, o gerenciamento de projetos está alavancado por práticas reconhecidas, tanto no âmbito nacional como internacional. Contudo, na administração pública tais práticas ainda não estão consolidadas. Nesse sentido, o presente trabalho acadêmico tem como objetivo analisar como práticas conhecidas em gestão de projetos influenciaram nos resultados dos processos internos dos projetos operacionais da empresa pública de comunicação do Governo Federal. O trabalho foi delineado em quatro capítulos. Para alcançar os resultados esperados, foram analisados 70 projetos de um universo de 193 da área finalística. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva. A discussão dos resultados foi sustentada pelo referencial teórico do *Project Management Institute* (PMI) e por autores renomados sobre o tema. Dessa maneira, o resultado do trabalho permitiu verificar que os processos de gestão de projetos mais influenciados foram os processos referentes à integração, tempo e custo.

**Palavras-chave:** Melhores Práticas. Gestão de Projetos. Administração Pública.

## RESUMEN

La observación de las mejores prácticas en gestión de proyectos es fundamental para aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos de cualquier empresa. Hoy la gestión de proyectos está respaldada por prácticas reconocidas, tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, tales prácticas todavía no se han consolidado en el sector público. Es así que el objetivo de este trabajo académico es analizar como prácticas conocidas en gestión de proyectos influenciaron en los resultados de los procesos internos de los proyectos operacionales de la empresa pública de comunicación del Gobierno Federal. El trabajo fue estructurado en cuatro capítulos. Para llegar a los resultados esperados, se analizaron 70 proyectos de un universo de 193 del área operacional. Para ello, se realizó una investigación descriptiva. El análisis de los resultados se basa en la referencia teórica del *Project Management Institute* (PMI) y en autores reconocidos sobre el tema. El resultado del trabajo permitió verificar que los procesos de gestión de proyectos más influenciados fueron los de integración, tiempo y costos.

**Palabras clave:** Mejores Prácticas. Gestión de Proyectos. Administración Pública.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>1 METODOLOGIA</b> .....	11
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	13
<b>2.1 O projeto</b> .....	13
2.1.1 <i>Definição de Projeto</i> .....	13
2.1.2 <i>Principais características dos projetos</i> .....	14
2.1.2.1 <i>Característica da temporariedade</i> .....	15
2.1.2.2 <i>Característica da singularidade</i> .....	15
2.1.2.3 <i>Característica do objetivo</i> .....	15
2.1.2.4 <i>Parâmetros predefinidos do projeto</i> .....	16
<b>2.2 Gerenciamento de Projetos</b> .....	17
2.2.1 <i>Conceituação do Gerenciamento de Projetos</i> .....	17
2.2.2 <i>Processos e o Gerenciamento de Projetos</i> .....	17
2.2.2.1 <i>Conceituação de processo</i> .....	17
2.2.2.2 <i>Grupos de processo</i> .....	18
2.2.2.3 <i>Práticas relativas à iniciação</i> .....	19
2.2.2.4 <i>Práticas relativas ao planejamento</i> .....	19
2.2.2.5 <i>Práticas relativas à execução</i> .....	20
2.2.2.6 <i>Práticas relativas ao monitoramento e controle</i> .....	20
2.2.2.7 <i>Práticas relativas ao encerramento</i> .....	20
<b>2.3 A organização e os projetos</b> .....	21
2.3.1 <i>Organizações não baseadas em projetos</i> .....	22
2.3.2 <i>Organizações baseadas em projetos</i> .....	23
2.3.3 <i>Escritório de projetos</i> .....	23
<b>2.4 O Gerenciamento de Projetos – Experiência no Brasil</b> .....	25
2.4.1 <i>Gestão por Resultados</i> .....	26
<b>3 RESULTADOS</b> .....	28
<b>3.1 Levantamento da amostra</b> .....	28
3.1.1 <i>Perfil dos projetos prioritários com orçamento aprovado</i> .....	28
3.1.1.1 <i>Equipe dos projetos</i> .....	28
3.1.1.2 <i>Custo dos Projetos</i> .....	29
3.1.1.3 <i>Tempo dos Projetos</i> .....	30
3.1.1.4 <i>Execução dos projetos</i> .....	31

<b>3.2 Amostras dos projetos prioritários com custo interno</b> .....	31
<b>3.3 Dados da entrevista</b> .....	31
3.3.1 <i>Inserção da organização na gestão de projetos</i> .....	32
3.3.2 <i>Figura e autoridade dos gerentes de projetos</i> .....	32
<b>3.4 Análise dos documentos</b> .....	33
<b>4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	35
<b>CONCLUSÃO</b> .....	37
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	38

## INTRODUÇÃO

Em qualquer atividade profissional é importante observar e adotar as melhores práticas exercidas pelas empresas e profissionais de diferentes ramos, dentro de um determinado contexto temporal e espacial. Essas ações devem ser consideradas uma estratégia de sobrevivência, pois vivemos um momento cada vez mais competitivo e voltado a resultados.

Quando se fala em gestão de projetos, a observância das melhores práticas não é uma exceção, pelo contrário, é uma necessidade, pois elas aumentam a chance de sucesso em qualquer tipo de projeto. Partindo dessa premissa, o autor do presente trabalho acadêmico toma a decisão de realizar a pesquisa na empresa pública de comunicação federal, da qual o autor é empregado de carreira desde 2006.

Nesse sentido, o desenvolvimento do trabalho prestou atenção às técnicas, aos processos e aos procedimentos utilizados pela empresa, dentro de uma perspectiva de melhores práticas ou boas práticas que “são o conjunto das técnicas, processos, procedimentos e atividades identificados, utilizados, comprovados e reconhecidos por diversas organizações, em determinada área do saber” (INFOPEDIA, ver. eletrônica 2017).

Hoje em dia, o gerenciamento de projetos está alavancado por práticas reconhecidas tanto no âmbito nacional como internacional. Tais práticas, inclusive, oferecem certificados com reconhecimento internacional, como é o caso do *Project Management Institute* - PMI (Instituto de Gerenciamento de Projetos). De acordo com a sua página oficial na internet, o instituto foi fundado em 1969 e representa uma das maiores organizações internacionais dedicadas ao gerenciamento de projetos. Ele conta atualmente com cerca de 2,9 milhões de membros e profissionais certificados.

Assim, conceitos e diretrizes são apresentados pelo PMI no *Project Management Body of Knowledge* (Guia PMBOK), que engloba um conjunto de processos na gestão de projetos, considerados a base das principais áreas do conhecimento. Dessa forma, o PMBOK teve um papel fundamental no baseamento teórico do presente trabalho acadêmico.

No Brasil, o PMI exerce grande influência, contudo, no setor público a penetração tem sido mais tímida conforme relatam alguns artigos consultados neste trabalho. Porém, acredita-se que boas práticas em gestão de projetos serão cada vez mais usadas na administração pública tendo em vista a Gestão por Resultados, inserida no Plano Plurianual - PPA - do Governo Federal, que visa o alcance de objetivos, concretizados em resultados.

Portanto, de acordo com as referências citadas anteriormente, pode-se afirmar que existem amplos conhecimentos disponíveis nesta área do conhecimento. Consequentemente, vale a seguinte pergunta: como a adoção de práticas de gerenciamento de projetos tem influenciado as empresas públicas na busca de bons resultados dos seus processos internos? Assim, o presente trabalho acadêmico busca essa resposta dentro da perspectiva de uma empresa pública que, como tal, está sujeita a várias limitações em decorrência da legislação brasileira.

O presente trabalho acadêmico tem como objetivo geral analisar como práticas conhecidas em gestão de projetos influenciaram nos resultados dos processos internos dos projetos da empresa. O trabalho tem dois objetivos específicos: avaliar as ferramentas, as técnicas e os procedimentos utilizados sob o comando do Escritório de Projetos; e, identificar diferenças entre as ações adotadas e o que estabelece a doutrina sobre o tema.

Para alcançar esses objetivos foi realizada uma pesquisa descritiva. Nesse sentido, a relevância acadêmica do presente trabalho se justifica pelo fato que recai na única empresa pública federal que atua no ramo da comunicação e que tem como objetivo a complementaridade entre os sistemas privado, público e estatal, conforme o Art. 223 da Constituição Federal de 1998.

O presente trabalho foi estruturado, então, em quatro capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a metodologia do trabalho, que tem como método o estudo de campo para analisar as práticas em gestão de projetos. As técnicas utilizadas, para a realização da coleta de dados da pesquisa, foram uma entrevista e análise de documentos.

No segundo capítulo, apresenta-se a revisão da literatura, ondes são recolhidas uma série de definições e conceitos de renomados autores da área de projetos. Nesse sentido, se conceitua o que é um projeto e quais são as suas principais características. Tenta-se definir o que se entende por gerenciamento de projetos e os processos que ele abrange dentro das áreas do conhecimento,

conforme o PMI. Também se situa a organização no âmbito de projetos e, por fim, nesta parte do trabalho foram registradas algumas experiências em gestão de projetos no âmbito brasileiro.

O terceiro capítulo apresenta os resultados. Esta parte do trabalho envolveu uma pesquisa, cujo universo compreendeu todos os 193 projetos operacionais da área finalística da Empresa para o ano de 2016. Tais projetos são classificados pela empresa em categorias de acordo com critérios de prioridade. Nesse sentido, para alcançar os resultados do trabalho, foram analisados um total de 70 projetos: todos os 63 projetos com orçamento e sete projetos de custo interno. Estes últimos representaram 10% do total desse tipo de projetos.

Dessa maneira, os resultados permitem levantar o perfil dos projetos em relação ao tamanho das equipes, ao tempo de execução, ao custo e ao resultado da execução. Também, por meio da análise de documentos, foi possível identificar os processos mais relevantes utilizados na gestão de projetos.

Por fim, o quarto capítulo do trabalho apresenta a discussão dos resultados obtidos da aplicação da pesquisa. Tal discussão foi sustentada no referencial teórico consultado. Assim, os resultados analisados permitiram verificar e compreender o grau de influência que as ferramentas, técnicas e processos reconhecidos na gestão de projetos tiveram sobre a amostra da pesquisa.

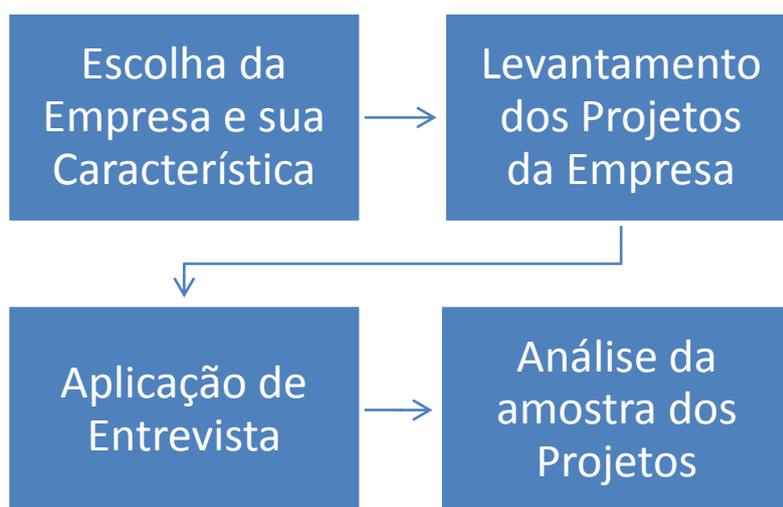
## 1 METODOLOGIA

O desenvolvimento do presente trabalho acadêmico tem como base uma pesquisa descritiva, tendo como método o estudo de campo que, em analogia ao estudo de caso, “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto” (YIN, 1981, apud, ROESCH, 2007, p. 155). Nesse sentido, a método escolhida vai ao encontro do presente trabalho haja vista que visa analisar como práticas conhecidas em gestão de projetos influenciaram nos resultados dos processos internos de uma empresa pública de comunicação.

O delineamento do trabalho recai em um caso único, onde a pesquisa aplicada tem dimensão retrospectiva. A unidade de análise principal foi o Plano de Trabalho Anual da empresa, pois ele contém o portfólio de projetos. Dessa maneira, o instrumento de coleta de dados é a análise de documentos e uma entrevista. Tal delineamento tem sustento nas características metodológicas dos casos da amostra. Roesch (2007, p. 251).

Para alcançar o objetivo do presente trabalho acadêmico, o método foi dividido em etapas esquematizadas conforme mostra a Figura 1 abaixo.

**Figura 1 – Fluxograma de Etapas do Método do Trabalho**



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho.

A empresa objeto de estudo atua no ramo da comunicação e conta com mais de 2300 funcionários. Ela tem sua sede em Brasília e filiais nas cidades capitais de São Paulo, Rio de Janeiro e São Luís. Gera as emissoras de rádio e TV do governo

federal por meio de suas plataformas de TV, Rádio e Web. Também conta com uma agência de notícias.

A justificativa da escolha da empresa tem motivação de caráter acadêmica, pelo fato da empresa escolhida ser a única empresa pública de comunicação do governo federal. Com estrutura organizacional funcional, as unidades organizacionais da empresa executam o seu orçamento por meio de projetos operacionais. Para obtenção da amostra, foi necessário o acesso de documentos, disponibilizados no ambiente da intranet da organização.

Como ferramenta de análise de dados, foi realizada uma Análise Categorical, onde os projetos selecionados foram categorizados em seis itens a seguir: custo do projeto; status da execução do custo; duração do projeto; tamanho das equipes; áreas envolvidas; e, status da execução das metas. Esta ação permitiu buscar padrões que, uma vez tabulados, foram realizados gráficos para facilitar a interpretação e a análise dos dados.

Com intuito de complementar as informações, foi aplicada uma entrevista, estruturada com questões semiabertas. Tal entrevista foi dirigida ao escritório de projetos da empresa. Os dados obtidos da pesquisa foram interpretados à luz da teoria que trata o gerenciamento de projetos, tendo como principal referência as áreas do conhecimento trazidas pelo PMI.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 O projeto

#### 2.1.1 *Definição de Projeto*

Existem várias definições para projeto. Entre as citadas neste capítulo, observa-se convergência em uma série de aspectos, os quais são definidos pelos seus autores como características de um projeto. Um conceito breve e muito esclarecedor é entender um projeto como “um esforço empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” PMI (2013, p. 3). Essa definição vai ao encontro com a definição de Vargas (2016), no sentido da singularidade e no alcance de um objetivo.

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custos, recursos envolvidos e qualidade (VARGAS, 2016, p. 7).

Valeriano (2004, p. 18) apoia-se no Aurélio, que traz a etimologia da palavra do latim “projectu”, que significa “lançado para frente”. Assim, ele define o termo como intenção, desígnio, ideia de fazer algo no futuro. Para Valeriano (2004), a partir do momento que se caminha da intenção para a ação, o termo projeto passou a designar também o conjunto dos esforços que visam à realização. Dessa maneira, “projeto passa a abranger também a fase de execução daquilo que foi imaginado, desejado ou delineado, compreendendo um número, às vezes extremamente grande, de tarefas interligadas e de complexidade variáveis” (VALERIANO, 2004, p. 18).

Outro conceito, que não deixa de estar alinhado com os dos autores citados acima, é o trazido por Thiry-Cherques (2004), que define projeto como uma organização transitória, que abrange uma sequência de atividades dirigidas para geração de um produto ou serviço singular em um tempo estabelecido.

### 2.1.2 Principais características dos projetos

De acordo com Vargas (2009), as principais características dos projetos são a temporariedade e a individualidade do produto ou serviço produzido pelo projeto, acrescentando, complexidade e incerteza. Para Vargas (2016), a partir de tais características principais, se podem descrever outras:

- Empreendimento não repetitivo – É um evento que não faz parte da rotina da empresa. É algo novo para as pessoas que o irão realizar.
- Sequência clara e lógica de eventos – O projeto é caracterizado por atividades encadeadas logicamente de modo a permitir que, durante a execução, o acompanhamento e o controle sejam precisos.
- Início, meio e fim – Todo projeto respeita um determinado ciclo de vida, isto é, tem uma característica temporal. Muitas vezes, o término de um projeto coincide com início de outro. Ter início, meio e fim não significa ser longo ou curto em duração. Podem existir projetos de 1 dia ou de 10 anos. Porém, um projeto que não tem término não é um projeto, é rotina.
- Objetivo claro e definido – Todo projeto tem metas e resultados bem estabelecidos a serem atingidos em sua finalização.
- Conduzido por pessoas – O cerne fundamental de qualquer projeto é o homem. Sem ele, o projeto não existe, mesmo que se disponha de equipamentos modernos de controle e gestão.
- Projetos utilizam recursos – Todo projeto utiliza recursos especificamente alocados a determinados trabalhos.
- Parâmetros predefinidos – Todo projeto necessita ter estabelecidos valores para prazos, custos, pessoal, materiais e equipamentos envolvidos, bem como a qualidade desejada para o projeto.

Nesse sentido, as características coincidem com a definição de projeto de Thiry-Cherques (2004), onde há uma série de termos-chave essenciais: objetivo, transitório, singularidade e complexidade.

### 2.1.2.1 Característica da temporariedade

Como já se mencionou anteriormente, a temporariedade é uma das principais características de um projeto. Assim, para Vargas (2016) todo projeto possui um início e um fim definido. Ele é um evento com duração finita, determinado em seu objetivo. O autor complementa “o ciclo de vida do projeto caracteriza a sua temporariedade, partindo de um processo de trabalho estratégico inicial até atingir um topo de trabalho executivo de produção que antecede o seu término” (WIDERMAN, 1992 apud VARGAS, 2016, p. 15).

Reforçando-se as afirmações dos autores anteriores, de acordo com Thiry-Cherques (2004) o projeto não é permanente porque tem um ciclo de vida predeterminado, com início e um fim, portanto, quando o seu objetivo é atingido, ele deixa de existir.

### 2.1.2.2 Característica da singularidade

Para Thiry-Cherques (2004), um projeto é um empreendimento único, não repetitivo. O PMI (2013) faz uma abordagem nesse mesmo sentido, pois afirma que a individualidade do produto ou serviço produzido pelo projeto significa a realização de algo novo. Dessa maneira, como o produto de cada projeto é único, suas características precisam ser elaboradas de maneira progressiva para garantir as especificações do produto ou serviço desenvolvido.

### 2.1.2.3 Característica do objetivo

Um objetivo, um projeto. Essa é a regra básica para Thiry-Cherques (2004). Para ele, deve existir apenas um objetivo, um resultado, *output ou* saída, um produto, claramente identificável em termos de custo, prazos e qualidade. Nesse mesmo raciocínio, Vargas (2016) argumenta que todo projeto deve ter metas e resultados bem estabelecidos a serem atingidos em sua finalização.

Valeriano (2005) também caminha nessa mesma direção, argumentando que objetivo é o que a equipe do projeto deve ou se propõe fazer, especificando a ação, o produto a ser obtido, o modo de consegui-lo, as condições, os requisitos e as restrições a cumprir. Explica que o produto é o resultado do projeto, aquilo que está

descrito no objetivo e que deverá ser entregue ao cliente do projeto. Destaca a importância de entender a diferença entre objetivo e produto do projeto. Cita como exemplo o projeto Apolo, que tinha como produto colocar o homem na Lua até o fim da década de 1960, no entanto, o objetivo era alcançar o pioneirismo na corrida espacial (VALERIANO, 2005).

#### 2.1.2.4 Parâmetros predefinidos do projeto

Para Vargas (2016), todo projeto necessita ter estabelecidos valores para prazos, custos, pessoas, material e equipamento envolvido, bem como qualidade desejada para o projeto. É impossível estabelecer, previamente, com total precisão, esses parâmetros. Todos eles serão claramente identificados e quantificados no decorrer do plano do projeto. Fala também da importância dos parâmetros, no sentido de que eles vão atuar como referência para o projeto e sua avaliação (VARGAS, 2016).

Para complementar as características anteriores, Vargas (2016) faz uma referência baseada na proposta de Wildeman, onde os projetos possuem uma série de características específicas que necessitam de uma atenção especial, conforme mostra o Quadro 1 abaixo. Tais características convergem com as citadas nos itens anteriores (VARGAS, 2016).

Quadro 1 - Características específicas de projetos

CARACTERÍSTICA	FUNÇÃO
Raridade	A definição de projeto faz com que ele seja único, ou relativamente pouco frequente.
Restrições	Tempo limitado. Capital limitado. Recursos limitados.
Multidisciplinaridade	Os esforços realizados entre áreas diferentes da organização, ou entre organizações, requerem integração. O trabalho interdisciplinar necessita de coordenação através dos limites organizacionais. Diversas habilidades podem requerer coordenação específica.
Complexidade	Objetivos divergentes entre as partes envolvidas no projeto necessitam de gerenciamento. A tecnologia pode ser modificada em métodos e análises. A tecnologia pode ser complexa por si mesma.

Fonte: Wilderman (apud VARGAS, 2006), adaptado.

## **2.2 Gerenciamento de Projetos**

### *2.2.1 Conceituação do Gerenciamento de Projetos*

O PMI (2013) define o gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. Dessa maneira, a aplicação do conhecimento requer o gerenciamento eficaz dos processos de gerenciamento do projeto.

O gerenciamento de projeto não traz conhecimentos revolucionários, mas uma proposta de estabelecer um processo estruturado e lógico capaz de lidar com eventos que se caracterizam pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental (VARGAS, 2016).

Para ele, a pesar da rápida evolução técnica do homem, o mundo de hoje se depara com um ambiente que evolui mais rápido. Assim, Vargas (2009), defende a necessidade de desenvolver mecanismos que reduzam essa diferença entre homem e ambiente.

De acordo com Valeriano (2005), o gerenciamento de projeto está voltado para dois campos intimamente ligados que são o produto e as atividades gerenciais. Assim, explica que no início do projeto, o produto é imaginariamente decomposto em suas partes constitutivas - subconjuntos, partes, peças – e o gerenciamento é planejado e executado de acordo com as áreas de interesse gerenciais (VALERIANO, 2005).

Às partes do gerenciamento, Valeriano (2005), dá o nome de gestão. Ele relaciona seis áreas a seguir: o escopo do projeto, os custos, o tempo, a qualidade, as pessoas e as equipes. Dessa maneira, tanto as partes do produto como as do gerenciamento são compostas por diversas atividades, formando processos distintos.

### *2.2.2 Processos e o Gerenciamento de Projetos*

#### 2.2.2.1 Conceituação de processo

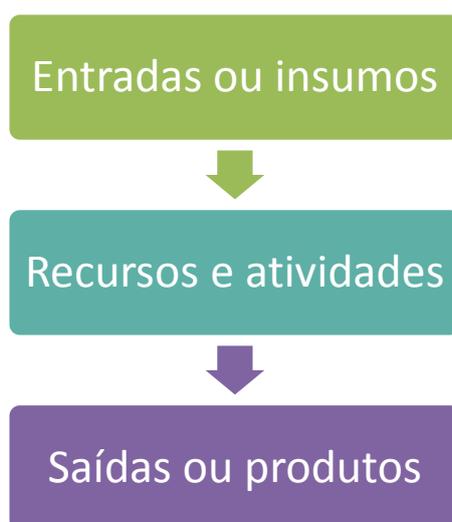
Um processo, de acordo com o PMI (2013), é um conjunto de ações e atividades interligadas que são executadas para criar um produto, serviço ou

resultado pré-especificado. Cada processo é caracterizado por suas entradas, ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas, e as saídas resultantes.

Para Valeriano (2005), a compreensão dos conceitos de processo e de sistemas é muito importante, haja vista a ampla aplicação no estudo das conceituações básicas sobre organização e projeto. O autor enfatiza que sob uma visão macro das organizações e dos projetos, adota-se a abordagem sistêmica, mas para eles serem planejados, executados e controlados, devem ser decompostos em subsistemas e em processos, ou seja, uma abordagem por processos (VALERIANO 2005).

Em relação ao esquema de um processo, Valeriano (2005), expõe que se podem relacionar como sinônimos seus quatro componentes que, quando especificados, o definem claramente, conforme a Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Esquema de um processo



Fonte: Adaptado de Valeriano (2005).

#### 2.2.2.2 Grupos de processo

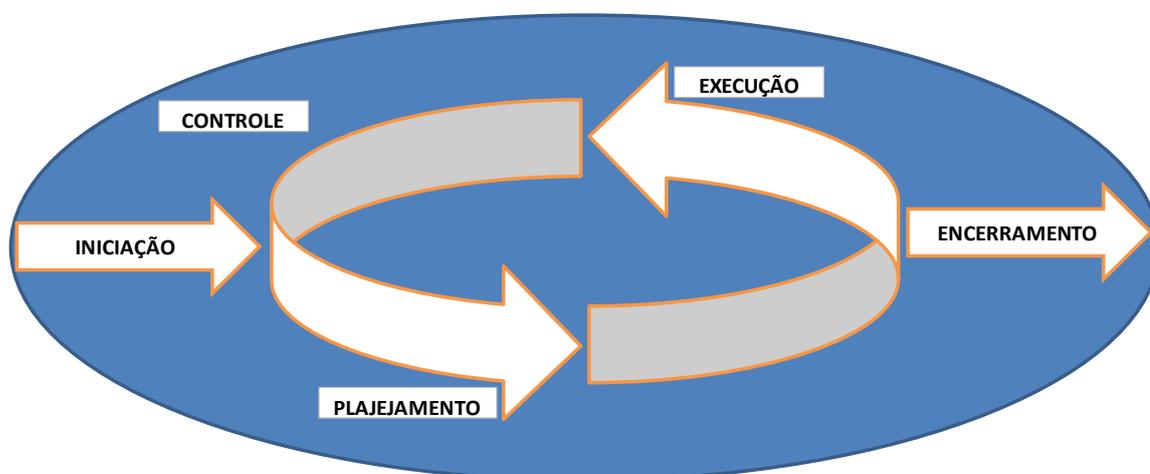
Conforme Valeriano (2005), tanto as partes do produto como as do serviço são compostas por diversas atividades, formando processos distintos. Ele cita, como exemplo, a montagem de subconjuntos, para formar um conjunto do produto, pode compreender vários processos.

Nesse sentido, Valeriano (2005) e o PMI (2013), agrupam os diferentes processos em cinco grupos de processos a seguir: iniciação; planejamento;

execução; monitoramento e controle; e, encerramento. Tais processos não são sequenciais na ordem que foram citados acima, ou seja, é comum a superposição deles, especialmente os de execução e controle (VALERIANO, 2005).

Os cinco grupos de processos citados acima, conforme ilustrado na Figura 3, englobam um total de 47 processos. Eles sustentam as 10 áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos identificado pelo PMI (2013).

Figura 3 – Inter-relacionamento entre as fases em um projeto



Fonte: PMI, 2008 (apud VARGAS, 2016), adaptado.

#### 2.2.2.3 Práticas relativas à iniciação

De acordo com Vargas (2016), todo projeto tem sua origem em um problema ou uma oportunidade. O não aproveitamento de uma oportunidade pode representar um problema para a organização, considerando fatores como concorrência e/ou consumidores. É o marco que determina o início de um projeto. Nesta primeira etapa do projeto, desenvolvem-se os documentos relativos ao termo de abertura dos projetos e a identificação das partes interessadas PMI (2013).

#### 2.2.2.4 Práticas relativas ao planejamento

Na segunda etapa, todos os pacotes de trabalho e suas entregas devem ser identificados e agrupados, constituindo um todo organizado Vargas (2016). Aqui se

desenvolvem os processos relacionados aos planos do gerenciamento do projeto relativos ao escopo; à coleta de requisitos; à estrutura analítica dos projetos (EAP), ao cronograma; aos custos; à qualidade; aos recursos humanos; às comunicações; aos riscos; às aquisições; e, às partes interessadas PMI (2013).

#### 2.2.2.5 Práticas relativas à execução

Na terceira etapa, acontece a execução das atividades previstas no plano do projeto. Ela é realizada por meio dos pacotes de trabalho. A conclusão de um pacote de trabalho significa a entrega de um resultado, que deve ser de fácil mensuração e tangível pelos executantes do projeto Vargas (2009). Aqui se desenvolvem os seguintes processos: a orientação e gerenciamento dos trabalhos do projeto; a realização da garantia da qualidade; a mobilização, desenvolvimento e gerenciamento da equipe dos projetos; o gerenciamento das comunicações; a condução das aquisições; e, o gerenciamento do engajamento das partes interessadas PMI (2013).

#### 2.2.2.6 Práticas relativas ao monitoramento e controle

A quarta etapa acontece de forma paralela à execução dos pacotes de trabalho do projeto Vargas (2016). Nela se desenvolvem os processos relativos ao monitoramento e controle dos trabalhos dos projetos, sendo eles: a realização do controle integrado das mudanças; a validação e controle do escopo; o controle do cronograma; o controle dos custos; o controle da qualidade; o controle das comunicações; o controle dos riscos; o controle das aquisições; e, o controle do engajamento das partes interessadas PMI (2013).

#### 2.2.2.7 Práticas relativas ao encerramento

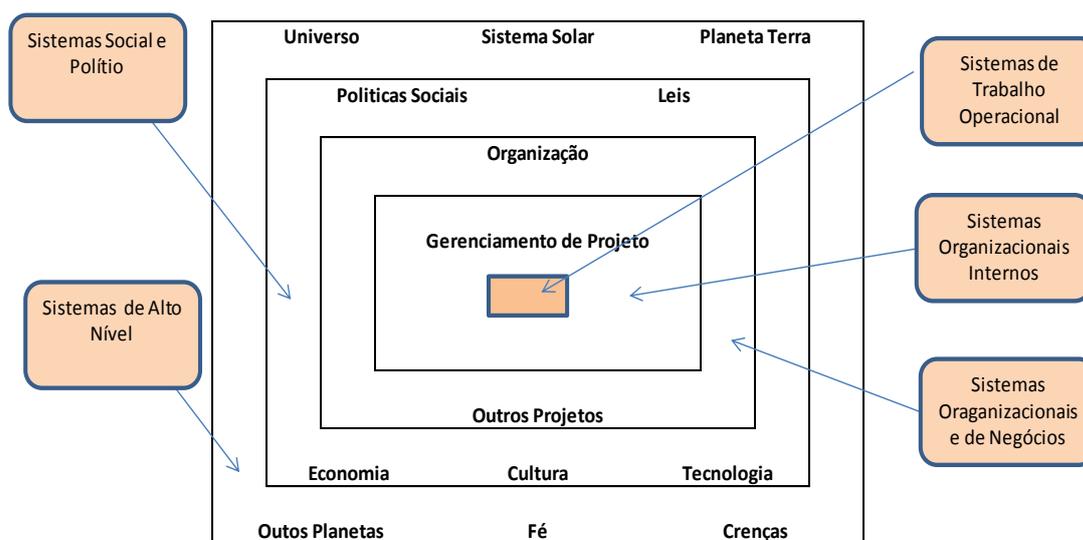
Por fim, a última etapa tem como objetivo a validação do resultado do projeto junto ao cliente ou patrocinador Vargas (2009). Aqui se desenvolvem os procedimentos do encerramento dos projetos e das aquisições PMI (2013).

### 2.3 A organização e os projetos

De acordo com Vargas (2009), os executivos das organizações que trabalham com projeto devem estar atentos ao fato de que cada projeto faz parte de um todo organizado e, como tal, está sujeito às influências da cadeia de poder, ou seja, a autonomia do gerente de projeto está sempre limitada aos interesses da empresa. A Figura 4 abaixo ilustra a cadeia do poder que, segundo o autor, há um despreparo por parte da maioria dos gerentes para lidar com essas estruturas organizacionais.

Todo projeto está imerso em uma determinada hierarquia de sistemas que precisa ser constantemente respeitada pelo gerente de projeto. Não se pode considerar o projeto mais importante que a própria organização ou, até mesmo, maior que o ambiente que cerca as organizações (VARGAS, 2016, p. 119).

Figura 4 – A estrutura organizacional e sua influência nos projetos



Fonte: (VARGAS, 2016, p. 119).

O tipo de organização de uma empresa vai influenciar o estilo organizacional apropriado para um projeto específico. Nesse sentido, para uma devida estruturação do projeto, o gerente deve compreender, além das opções organizacionais, os resultados prováveis da implementação do projeto dentro da organização em vários aspectos (VARGAS, 2016).

De acordo com o PMI (2013), entre as principais estruturas organizacionais destacam-se:

- organizações funcionais;
- organizações matriciais leves com expedidor de projetos;
- organizações matriciais leves com coordenador de projetos;
- organizações matriciais balanceadas;
- organizações matriciais fortes;
- organizações por projeto

Para Vargas (2009), a maioria das empresas modernas envolve todas as estruturas ao mesmo tempo, denominando-as de estruturas compostas ou mistas, conforme o Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – A estrutura organizacional e sua influência nos projetos

Detalhe	Funcional	Matricial			Projetos
		Leve	Balanceada	Forte	
<b>Autoridade do Gerente</b>	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
<b>Disponibilidade de Recursos</b>	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
<b>Controle do Orçamento</b>	Gerente funcional	Gerente funcional	Compartilhada	Gerente de projeto	Gerente de projetos
<b>Alocação do Gerente de Projeto</b>	Parcial	Parcial	Integral	Integral	Integral
<b>Equipe Administrativa do Projeto</b>	Parcial	Parcial	Parcial	Integral	Integral

Fonte: PMI 2013 (apud VARGAS, 2016), adaptado.

### 2.3.1 Organizações não baseadas em projetos

As organizações não baseadas em projetos, segundo Vargas (2009), são voltadas para a fabricação de um determinado bem ou a prestação de algum serviço. São algumas características destas organizações:

- os gerentes e responsáveis não têm disponibilidade, ou tempo, para atuar em projetos;
- a autoridade do gerente funcional é superior à autoridade do gerente do projeto;

- a equipe do projeto não é compreendida e respeitada pelo restante da empresa;
- baixo investimento da organização em capacitação das equipes que trabalham nos projetos;
- grande necessidade de obtenção de conhecimento externo.

### 2.3.2 *Organizações baseadas em projetos*

Para Vargas (2009), as organizações baseadas em projeto têm o trabalho totalmente organizado por projeto, conseqüentemente, cada um tem seu próprio controle. Um exemplo típico são as empresas de construção civil. São características das organizações baseadas em projeto:

- os gerentes e responsáveis têm disponibilidade, ou tempo, para atuarem em projetos;
- a autoridade do gerente do projeto é total;
- grande parte dos funcionários são parte de um projeto;
- há um elevado investimento em capacitação;
- normalmente existe expertise por parte da equipe do projeto.

### 2.3.3 *Escritório de projetos*

Existe uma grande variedade de modelos de escritórios de projeto. Tais escritórios estão evoluindo no sentido de maior nível de autoridade. O escritório de projetos (multiprojeto) nasce com o surgimento do moderno gerenciamento de projetos (VALERIANO, 2005).

As funções e a abrangência do escritório de projetos variam com o estágio de implantação e as necessidades de cada organização. Há escritórios de projetos que apenas prestam serviço aos projetos, assim como há os que têm grande autoridade gerencial sobre os projetos e sobre os recursos da organização, priorizando e efetivando sua utilização pelos projetos (VALERIANO, 2005, p. 99).

Assim, o autor argumenta que o escritório de projetos é uma peça fundamental para o sucesso do moderno gerenciamento de projetos. À medida que o escritório evolui e acumula experiência, seus benefícios tornam-se cada vez mais

valiosos para a organização. Valeriano (2005) identifica os benefícios do EP a seguir:

- maior alinhamento dos projetos com a estratégia e objetivos da organização;
- maior profissionalismo da gerência de projetos;
- maior racionalidade na distribuição de recursos;
- criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e padrões de gerenciamento;
- uniformidade de tratamento perante as partes interessadas;
- criação de expansão da cultura de projetos na organização; e,
- utilização do EP como parte importante de um sistema de informações estratégicas.

Para desempenhar suas funções, o EP exerce várias atribuições de acordo com a época (ele evolui, como o MGP) e com organização a que serve, bem como a sua natureza e a quantidade e grau de complexidade dos projetos (VALERIANO, 2005, p. 101).

Segundo Valeriano (2005), as atribuições mais características de acordo com os estágios de evolução por que passam os escritórios são as seguintes:

- Os estádios iniciais são dedicados a:
  - prestação de serviços de controle de prazos e custos;
  - elaboração de relatórios multiprojetos e interdepartamentais;
  - treinamento em aspectos específicos de gerenciamento de projeto;
  - melhoria contínua de processos de gerenciamento de projetos; e
  - levantamento e arquivo de lições aprendidas.
- Nos estágios intermediários, mantêm-se os anteriores e acrescentam-se os seguintes:
  - arquivo do histórico de projetos;
  - administração dos processos de gerenciamento de projeto;
  - consultoria sobre gerenciamento de projetos;
  - desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e padrões; e
  - apoio a reuniões de avaliações e revisões de projetos.

- Nos estágios avançados, conforme o nível de autoridade atribuído, mantêm-se os anteriores e são acrescentados:
  - análise e aprovação de propostas de projetos segundo objetivos estratégicos da organização e critérios complementares;
  - distribuição de recursos de acordo com prioridades estabelecidas;
  - identificação de conflitos e recomendações para solução;
  - revisão crítica e avaliação de projetos; e
  - atuação externa com foco nos clientes e patrocinadores.
- Em caso especial, com a mais elevada autoridade atribuída ao EP:
  - ceiteiro de gerentes de projeto, tratando de sua formação, treinamento e plano de carreira; e
  - gerência direta dos projetos da organização.

## **2.4 O Gerenciamento de Projetos – Experiência no Brasil**

É importante conferir a teoria na prática, nesse sentido, seguem registros de dois trabalhos acadêmicos que tinham como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso para a implementação do gerenciamento de projetos.

Conforme uma organização de pesquisa, os critérios para a escolha do caso, citados pelo artigo (RABECHINI et al. 2002) foram: a existência de atividades de inovação; a existência de estrutura organizacional matricial; a existência de atividades de projeto. Com base nestes critérios, foi selecionado o caso de uma empresa nacional que desenvolve pesquisa tecnológica e serviços técnicos especializados, em diferentes áreas de atuação. Este trabalho apresentou um quadro caracterizando os fatores críticos de sucesso de projetos relevantes.

O estudo revelou uma necessidade latente de treinamento em Gerência de Projetos entre os gerentes da amostra, sendo que a maioria (63%) dos entrevistados afirmou não ter recebido nenhum treinamento.

Em relação aos objetivos dos projetos, o estudo mostra que eles são bem definidos e compreendidos (84%) pela equipe, o que pode comprovar o sucesso destes projetos, uma vez que fazem parte do universo dos 50 maiores projetos em receitas da referida Organização.

Quanto às três habilidades dos gerentes mais importantes, o estudo percebeu as seguintes: relacionamento humano, liderança e técnica, sendo que

relacionamento humano e liderança estão entre os três primeiros, tanto para os técnicos quanto para os gerentes. As habilidades menos importantes foram orçamento, comunicação e relacionamento com clientes e fornecedores.

Em relação ao planejamento de custos, o estudo revelou que apenas em 12% dos casos esta atividade é desenvolvida pelo gerente de projetos. O gerente administrativo é o elemento que mais absorve as tarefas referentes ao controle de custos (32%). Na maioria dos casos (44%), o controle é exercido por ambos – o gerente de projetos e o gerente funcional.

Outro dado revelador, segundo o estudo, foi que em 8% dos casos foi mencionada a inexistência de controle. Com relação aos custos do projeto, a maioria dos entrevistados (72%) respondeu que os projetos terminam com um custo real equivalente ao planejado. No entanto existe uma parcela de 20% que mencionaram que os custos reais superam os planejados.

O segundo artigo (VEZZONI et al. 2013), cuja proposta é compreender as relações entre fatores críticos de sucesso e sua influência no desempenho de projetos, mostra os fatores que mais influenciam. Tais fatores são citados a seguir em ordem de importância, conforme o resultado dessa pesquisa:

- comunicação eficiente;
- o *empowerment* (descentralização de poderes);
- o gerenciamento de mudanças;
- o gerenciamento de requisitos;
- a preparação para enfrentar riscos; e
- o suporte da alta administração.

#### 2.4.1 *Gestão por Resultados*

O artigo acadêmico (BORGES et al. 2013) menciona que a partir da crítica ao modelo burocrático, surge a chamada Nova Gestão Pública (NGP) e que no receituário da NGP algumas ferramentas ganham relevância para as organizações públicas, com destaque à Gestão por Resultado (GpR) e ao Planejamento Estratégico (PE). O citado trabalho busca uma reflexão acerca de como a GpR, alinhada ao PE, pode contribuir para a modernização da administração pública e favorecer o processo de reforma administrativa.

O referido artigo tem como base as organizações públicas municipais e faz uma defesa da GpR, afirmando que uma vez viabilizada a sua prática nas organizações públicas, o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização ou da política ganham importância vital para a continuidade da gestão.

Outro artigo (ARÔXA, et al. 2015) aponta a criação de um Escritório Central de Governança Pública para o Estado de Sergipe, com intuito de alcançar uma Gestão por Resultados. O escritório está composto por Gerência Estratégica, Gerência de Processos e Gerência de Projetos, esta última alavancada pelas práticas do PMI. Por fim, quanto ao gerenciamento de projetos, o artigo (ARÔXA, et al. 2015) fala sobre a sua incipiência na administração pública.

O gerenciamento de projetos é utilizado por organizações dos mais diversos ramos de atividade, inclusive na área pública, a utilização de boas práticas em gerenciamento de projetos no setor público é ainda mais recente, porém, a exigência crescente dos cidadãos por serviços públicos de qualidade reforçam a importância desta prática em todas as esferas do poder público. (ARÔXA, et al. 2015)

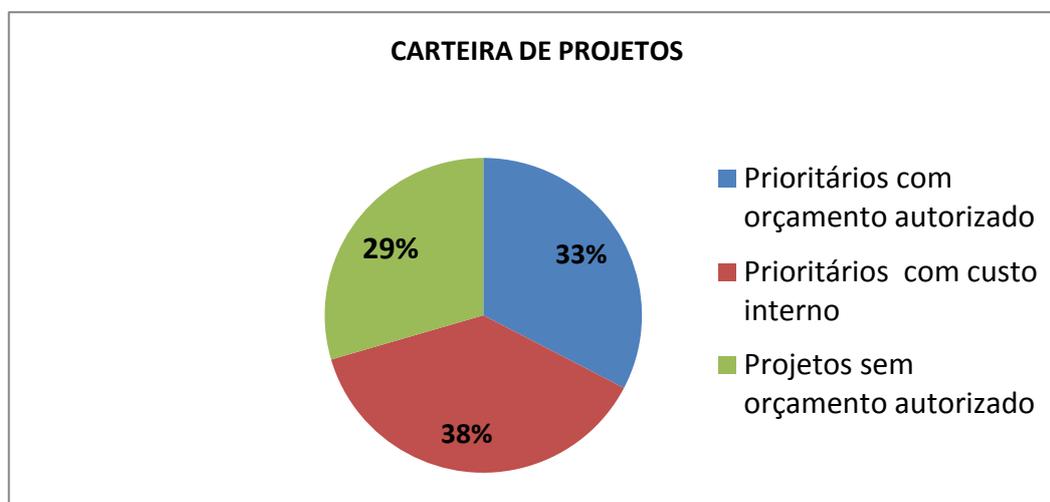
### 3 RESULTADOS

#### 3.1 Levantamento da amostra

O universo dos projetos analisados do trabalho acadêmico foi referente à carteira dos 193 projetos operacionais da área finalística da empresa e faziam parte do planejamento para execução em 2016. Tais projetos foram classificados pela alta administração de acordo com critérios de prioridade em três categorias a seguir: prioritários, com possibilidade de execução e sem previsão orçamentária.

Nesse sentido, para alcançar os resultados pretendidos, foram selecionados 70 projetos com categoria de prioritários. Tal seleção abrangeu todos os projetos com orçamento, 63 ao todo; mais 7 projetos com custo interno. Estes últimos representaram 10% do total desse tipo de projetos. O Gráfico 1 abaixo ilustra a classificação.

Gráfico 1 – Percentagem de cada categoria de projetos



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa.

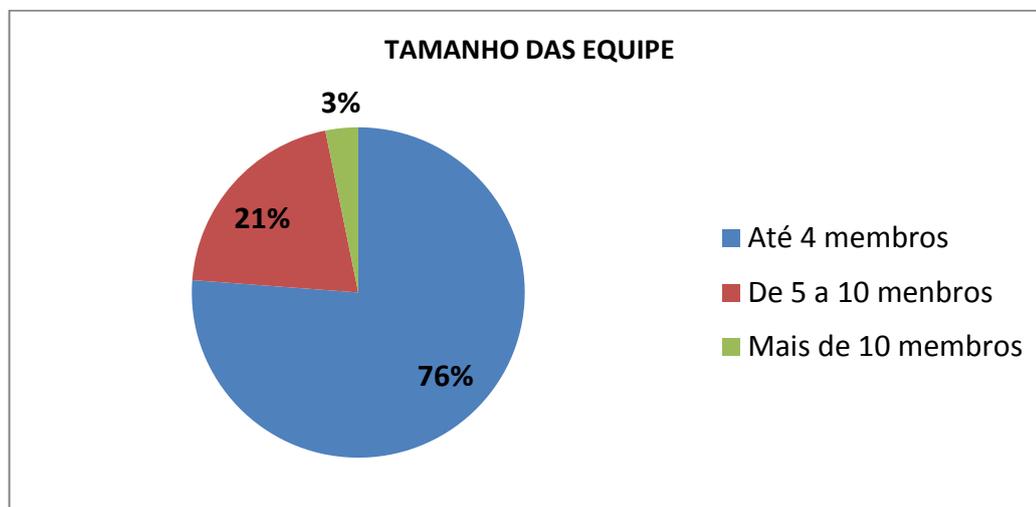
##### 3.1.1 Perfil dos projetos prioritários com orçamento aprovado

###### 3.1.1.1 Equipe dos projetos

As equipes dos projetos, na sua grande maioria, foram formadas por quatro membros. A figura do gerente de projetos sempre aparece em destaque no TAP;

normalmente ele ocupa uma função gerencial dentro da empresa. Conforme o Gráfico 2 abaixo, mostra-se a percentagem da composição das equipes.

**Gráfico 2 – Equipe dos projetos.**



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados na pesquisa.

### 3.1.1.2 Custo dos Projetos

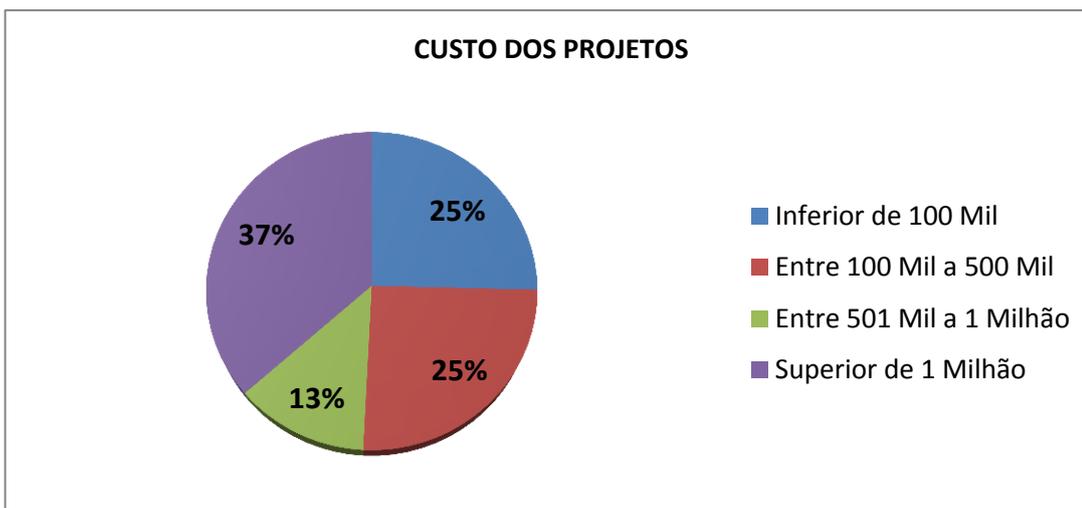
Metade dos projetos tinha custo orçado em até 500 mil reais, no entanto, eles representaram apenas 5,52% do valor total da carteira. Já no outro extremo, 37% dos projetos estão dentro da faixa de custo superior a um milhão de reais, que representaram 88% do valor total da carteira de projetos prioritários com orçamento. O Quadro 3 e o Gráfico 3 mostram a representação dos projetos quanto à faixa de valores.

Quadro 3 – Faixa do custo dos projetos.

FAIXA DO CUSTO DOS PROJETOS	QUANTIDADE		VALOR ACUMULADO POR FAIXA	
	Nº	%	VALOR	%
Inferior de 100 Mil	16	25,40	649.943,66	0,74
Entre 100 Mil a 500 Mil	16	25,40	4.202.481,04	4,78
Entre 501 Mil a 1 Milhão	8	12,70	5.575.544,09	6,35
Superior de 1 Milhão	23	36,51	77.418.724,76	88,13
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>	<b>87.846.693,55</b>	<b>100</b>

Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Gráfico 3 – Custo dos projetos.

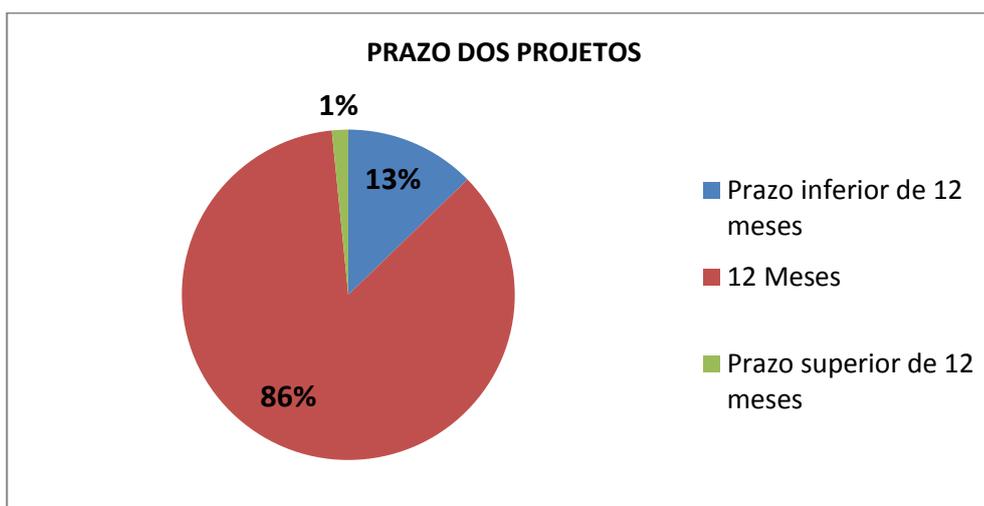


Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

### 3.1.1.3 Tempo dos Projetos

A grande maioria dos projetos teve uma programação de 12 meses exatos para sua execução. Eles representaram 86% da carteira dos projetos prioritários com orçamento. Os períodos de execução coincidem com o ano calendário, ou seja, iniciam no dia primeiro de janeiro e finalizam no último dia do ano em questão.

Gráfico 4 – Prazo dos projetos.

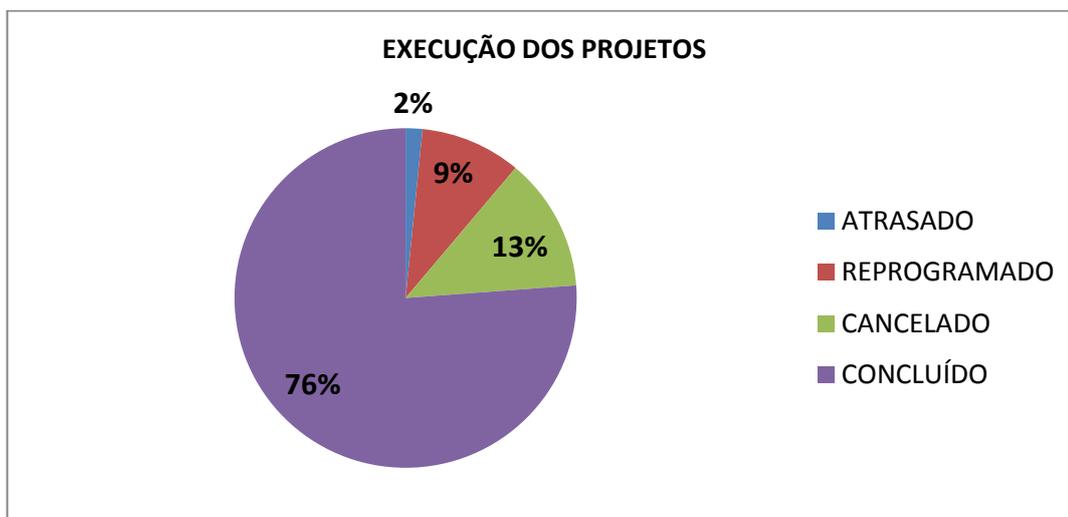


Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

### 3.1.1.4 Execução dos projetos

De acordo com o resultado da análise do documento consultado sobre o monitoramento de execução dos projetos, constatou-se que 76% foram concluídos e 22% dos projetos foram cancelados ou reprogramados por motivos de restrição orçamentária. O Gráfico 5 mostra a percentagem da execução.

Gráfico 5 – Execução dos projetos.



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

## **3.2 Amostras dos projetos prioritários com custo interno**

Os resultados da pesquisa revelaram semelhança de dados quanto ao tempo e ao tamanho das equipes em relação aos projetos prioritários com orçamento. Ou seja, em média, destes projetos também foram compostos por equipes de quatro empregados e tinham uma duração de 12 meses. Já quanto ao resultado da execução, verificou-se que 100% dos projetos foram concluídos dentro do prazo.

## **3.3 Dados da entrevista**

A entrevista foi aplicada ao gestor da área responsável pelo escritório de projetos da empresa. Tal entrevista trouxe informações que contribuíram a

compreender a evolução da organização para abraçar o gerenciamento de projetos. A continuação os resultados da entrevista.

### *3.3.1 Inserção da organização na gestão de projetos*

- A organização contou com uma gestão que priorizou a gestão de resultados auxiliada pelo Plano Estratégico. Na sequência, o alinhamento do Plano Plurianual - PPA do Governo Federal à estratégia para elaborar o Plano de Trabalho Anual.
- As atividades das áreas finalísticas da empresa estão inseridas em projetos operacionais, os quais devem estar alinhados à estratégia do Plano Estratégico. Portanto, o orçamento da área estava condicionado à apresentação de um projeto. Depois, a área administrativa também foi envolvida no processo de apresentação de projetos.
- No terceiro ano de operacionalização da estratégia, paralelamente com a revisão da estrutura organizacional da empresa, foi criada, de forma definitiva, uma unidade organizacional responsável com as competências de apoiar o desenvolvimento dos projetos operacionais da empresa. Essas etapas de implantação foram subsidiadas com capacitação permanente, tanto da equipe de especialistas da Unidade de Planejamento e Avaliação, como dos multiplicadores em todas as áreas da empresa.

### *3.3.2 Figura e autoridade dos gerentes de projetos*

A organização não optou pela figura formal do Gerente de Projeto em razão de contar com uma estrutura organizacional baseada no modelo funcional, com colegiados de dirigentes. Portanto, a competência de gestão da estratégia ficou delegada aos gerentes executivos, e a competência de gestão do plano de trabalho e dos projetos operacionais aos gerentes e coordenadores da organização.

### 3.3.3 Práticas estabelecidas pelo escritório de projetos

Conforme as práticas (ferramentas, técnicas e/ou procedimentos) estabelecidas pelo escritório de projetos para apoiar o gerenciamento de projetos se obteve a seguinte informação:

- Planejamento fundamentado no desenho dos projetos com orientação e apoio metodológico permanente, com a identificação das premissas e restrições que poderão se consolidar em risco à execução do projeto se não forem administrados tempestivamente;
- Elaboração do Plano de Trabalho, constando a carteira de projetos e os projetos prioritários de acordo com a disponibilidade orçamentária;
- Aprovação dos órgãos colegiados de acordo com as instâncias definidas para os órgãos colegiados Diretoria Executiva e Conselho de Administração, os quais aprovam a carteira de projetos e o Plano de Trabalho Anual;
- Gerenciamento dos projetos realizados pelos gerentes e coordenadores das áreas e com acompanhamento de um responsável por área da empresa, com os procedimentos definidos para acompanhamento dos resultados e demais atributos dos projetos, possibilitando feedback;
- Monitoramento dos projetos com os registros dos fatores intervenientes e das medidas de gestão para orientar as decisões dos gestores;
- A unidade organizacional responsável pelo escritório de projetos é a Gerência de Planejamento e Avaliação, com as coordenações de Planejamento e Projetos e de Avaliação. A área trabalha no mapeamento dos processos e o monitoramento para aperfeiçoamento.

### 3.4 Análise dos documentos

O documento analisado foi o Plano de Trabalho Anual 2016. Tal documento, na Seção II, apresenta o “Caderno de Projetos”, onde constam todos os projetos operacionais de empresa. Cada projeto é detalhado em uma ficha padrão, que reúne as características do TAP. A ficha contém 12 dados inerentes ao projeto a seguir:

- a. Unidade gestora;

- b. Nome do projeto;
- c. Data de início e fim;
- d. Premissas;
- e. Partes interessadas;
- f. Objetivo estratégico da organização impactado;
- g. Objetivo do projeto;
- h. Restrições do projeto;
- i. Identificação da equipe do projeto;
- j. Especificação de indicadores e metas;
- k. Resumo do escopo; e,
- l. Atividades do projeto (o que, quando, quem e quanto)

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados ora apresentados foram analisados à luz do referencial teórico que envolve as principais áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos segundo o PMI (2013). Dessa maneira, foram avaliadas as ferramentas, as técnicas e os processos utilizados pela empresa para gerir os seus projetos.

Todos os projetos analisados foram documentados pela empresa em uma ficha padrão que tem a finalidade de formalizar o projeto. O documento registra doze dados do projeto, permitindo que tanto a equipe como a alta administração tenham as informações básicas necessárias para tomada de decisão. Este processo está associado ao Processo de Iniciação do PMI (2013), que tem a função de desenvolver o Termo de Abertura de Projeto (TAP). Este documento reconhece formalmente o projeto e serve de base para a sua execução, contendo diversas informações (VARGAS, 2016).

O PMI (2013) divide a integração em seis processos. Segundo Vargas (2016, p. 53) “seu objetivo é estruturar todo o projeto de modo a garantir que as necessidades dos envolvidos sejam atendidas pelo projeto”. Desta maneira, também fazem parte da integração os processo de Planejamento, Execução e o de Monitoramento e Controle.

As práticas encontradas associadas ao planejamento estavam baseadas nos documentos de gestão do Planejamento Estratégico e do Plano de Trabalho Anual. Por exemplo, todos os projetos analisados indicaram o objetivo estratégico impactado conforme o Plano Estratégico da empresa. Contudo, não se encontrou um planejamento individual separado por projeto, além da própria ficha de abertura, que contempla o detalhe das atividades.

Em relação à execução dos projetos finalísticos analisados, observou-se uma alta percentagem de projetos concluídos, 76%. Tal percentagem foi influenciada pelo fato que 67,35% dos projetos operacionais estão atrelados às atividades operacionais com custo interno.

Outro elemento importante observado na pesquisa foi o gerenciamento do tempo, encontrando-se de forma geral um bom desempenho nos projetos analisados. Pois, a pesar que o gerenciamento do tempo representa um dos fatores críticos de sucesso, observou-se que 98% dos projetos prioritários com orçamento foram concluídos sem atraso, dentro de um período de 12 meses.

O tempo, juntamente com o gerenciamento dos custos, são as áreas mais relevantes do gerenciamento de projetos. Seu objetivo é garantir que o projeto seja concluído dentro do prazo (VARGAS, 2016). O PMI (2013) subdivide o gerenciamento do tempo em sete processos.

Observou-se que todos os projetos passaram pelo processo de monitoramento e controle, com periodicidade trimestral. Esta atividade está centralizada no Escritório de Projetos e tem como finalidade o monitoramento do cumprimento das metas. Contudo, o monitoramento da execução dos custos não foi claramente percebido.

Um fator desfavorável no controle dos custos é o fato da empresa não contar com um sistema de contabilidade integral de custos operacionais. Ressalta-se que 38% dos projetos da empresa foram prioritários de custo interno. Nesse sentido, a empresa fica impossibilitada de conhecer o custo real de tais projetos. No entanto, “muitas empresas patrocinam seus projetos, mesmos com os custos não sendo recuperados, porque têm interesse em atingir uma meta de longo prazo para a organização” (VARGAS, 2016, p. 76).

Em relação ao gerenciamento do risco, o processo encontrado que mais atende a esse aspecto era o registro das premissas dos projetos, pois elas podem também ser encaradas como um risco, já que são hipóteses consideradas como verdade. De acordo com Vargas (2016) os projetos que envolvem grandes empreendimentos têm merecido mais atenção dos gerentes de projetos.

Em relação ao Escritório de Projetos, observou-se que ele está situado em um estágio entre inicial e intermediário, conforme as características encontradas e as relacionadas por VALERIANO (2005).

Por fim, ressalta-se que os resultados obtidos pela pesquisa não esgotaram toda a análise das práticas da empresa associadas aos processos do gerenciamento de projetos segundo o PMI (2013), apenas aqueles processos considerados mais relevantes, conforme as necessidades e características da empresa.

## CONCLUSÃO

Constatou-se que a empresa busca afiançar uma cultura de projetos, uma vez que o orçamento anual de cada unidade organizacional está atrelado a um controle de execução por meio de projetos operacionais.

Conclui-se que, a pesar da empresa ter uma estrutura organizacional voltada para um estilo funcional, as boas práticas em gestão de projetos a influenciaram de maneira positiva, já que suas unidades organizacionais passaram a ser monitoradas por meio dos seus projetos, conforme orçamentos e atividades operacionais.

Também se conclui que existe espaço para incorporação de mais práticas em gestão de projetos. Contudo, entende-se que a adoção de novas práticas vai depender das necessidades da empresa, das habilidades construídas no tempo e do compromisso ininterrupto da alta administração com uma Gestão por Resultados. É importante enfatizar que uma empresa pública, sujeita a enfrentar fatores do ambiente interno e externo, deve realizar esforços permanentes para propiciar a evolução de suas técnicas, ferramentas e processos na gestão dos seus projetos.

Ressalta-se que a pesquisa teve limitações para avaliar, de maneira mais profunda e objetiva, o grau de influência que as práticas encontradas tiveram nos resultados dos processos internos da organização. Nesse sentido, sugere-se que sejam realizados outros estudos para verificar até que ponto a adesão de boas práticas em gestão de projetos está presente na administração pública e o impacto que geram nos resultados dos seus processos internos.

## REFERÊNCIAS

ARÔXA, Devora Virgínia Macedo; ROCHA, Francisco de Assis Oliveira; SOUSA, Gabriel Roncaglione; LEAL, Marlei Brito de Sousa; et al. **Gestão por Resultados: estratégia, processos e projetos – estruturando o escritório central de governança de Sergipe. VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Brasília. Mai. 2013. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1264/1/GEST%C3%83O%20POR%20RESULTADOS.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

BORGES, Daiane de Bem; et al. **Gestão por Resultados: reflexões para a modernização da administração pública em organizações públicas municipais. Coleção Gestão da Saúde Pública – v 8**. 2013. Disponível em: <[http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Artigo\\_02.pdf](http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Artigo_02.pdf)>. Acesso em: 18 nov. 2017.

INFOPEDIA. **Dicionário da língua portuguesa**. Disponível em: <<https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/boas-pr%C3%A1ticas>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

PMI. **Gerenciamento de Projetos** (Project Management Institute PMI). Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS.aspx>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 5. ed. São Paulo: Saraiba, 2013.

RABECHINI JR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbim. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 35-40. 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/prod/v12n2/v12n2a04.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

ROESCH, Sylvia Maria. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Modelagem de projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VALERIANO, Dalton L. **Gerencia em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia**. São Paulo: Makron Books, 1998.

VALERIANO, Dalton L. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 8. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

VARGAS, Ricardo. **Especialista em gerenciamento de projetos e implementação de estratégias**. Disponível em: <<https://ricardo-vargas.com/pt/biography/>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

VERZUH, Eric. **MBA Compacto, gestão de projetos**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

VEZZONI, Guilherme; et al. Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, São Paulo, v. a, n. 1, p. 116-137, jan./abr. 2013. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/83/320>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

XAVIER, Carlos Magno da S. **Gerenciamento de projetos: como definir e controlar o escopo do projeto**. São Paulo: Saraiva, 2005.