



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

RAFAEL NAVARRO SANTANA

**METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM ÓRGÃOS
PÚBLICOS: ESTUDO COMPARATIVO**

**Brasília
2016**

RAFAEL NAVARRO SANTANA

**METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM ÓRGÃOS
PÚBLICOS: ESTUDO COMPARATIVO**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em
Governança de Tecnologia da
Informação.

Orientador: Prof. Dr. Dr. Paulo Rogério
Foina

Brasília

2016

RAFAEL NAVARRO SANTANA

**METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM ÓRGÃOS
PÚBLICOS: ESTUDO COMPARATIVO**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* Governança
de Tecnologia da Informação

Orientador: Prof. Dr. Paulo Rogério Foina

Brasília, 30 de maio de 2016.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Mauricio Lyra

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

*"Um problema só surge quando estão reunidas
todas as condições para solucioná-lo."*

Karl Marx

Dedico
Este trabalho à minha mãe e minha avó.

Agradeço
*À minha mãe, minha avó e ao meu amor,
E a todos que contribuíram para a consecução desta pesquisa.*

RESUMO

O sucesso na implementação de projetos é capital para as organizações na sustentação de seus posicionamentos mercadológicos. O bom emprego de Metodologias de Gerência de Projetos (MGP) na Administração Pública relaciona-se fortemente com a qualidade dos serviços prestados ao cidadão e no bom uso do erário. Nesse sentido, a questão norteadora deste trabalho foi identificar as metodologias de gerenciamento de projeto utilizadas no setor público e compara-las. Por intermédio de uma pesquisa bibliográfica, analisamos as metodologias de gerenciamento de projetos adotadas e as comparamos com o padrão definido pelo PMI. Concluimos que a adoção da metodologia definida pelo PMI não é completa e nem homogênea nos diversos órgãos da administração pública

Palavras-chave: Projetos. Gerência de Projeto. Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP).

ABSTRACT

The successful implementation of projects is essential for organizations in order to support their position in the market. The correct application of Project Management Methodologies (PMM) in Public Administration is strongly connected with the quality of services provided to citizens and the proper use of economic resources. In this sense, the main goal of this paper is to identify the project management methodologies used in the public sector and compare them. Through a bibliographical research, these methodologies were analyzed and compared with the standard set by Project Management Institute (PMI). Results indicate that the adoption of the methodology defined by the (PMI) is not complete nor homogeneous in the various public agencies of administration.

Keywords: Projects. Project Management. Project Management Office (PMO).

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
1.1 Projetos.....	11
1.1.1 Gerenciamento de projetos.....	12
1.2 Escritório de Gerenciamento de Projetos.....	15
1.3 Classificações de Escritórios de Gerenciamento de Projetos.....	19
1.3.1 Tipo de Escritórios de Projetos.....	20
1.3.2 Estrutura Organizacional	21
1.4 Motivadores e Barreiras na implantação do EGP.....	22
1.5 Escritório de projetos na gestão pública.....	23
2 ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	30
2.1 Metodologia de Gerenciamento de Projetos do TRT18 ^a	30
2.1.1 Visão Geral.....	30
2.1.2 Iniciação.....	31
2.1.3 Planejamento.....	32
2.1.4 Execução.....	32
2.1.5 Monitoramento e <i>Controle</i>	32
2.1.6 Encerramento.....	33
2.2 Metodologia de Gerenciamento de Projetos do MCTI.....	33
2.2.1 Visão Geral.....	35
2.3 Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal.....	37
2.4 Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Caixa Econômica Federal (CEF).....	41
2.4.1 Pré-Projeto.....	43
2.4.2 Iniciação.....	43
2.4.3 Planejamento.....	44
2.4.4 Execução.....	44
2.4.5 Controle e Monitoramento.....	44
2.4.6 Encerramento.....	44
2.5 Comparação das Metodologias utilizadas.....	45
CONCLUSÃO.....	49
REFERÊNCIAS.....	51

INTRODUÇÃO

Tendo sido amplamente utilizada nas organizações como forma de melhorar seus resultados, a Gestão de Projetos ajuda as empresas a sustentar sua competitividade e garantir a lucratividade prometida aos investidores e sócios. Com a utilização dos escritórios de projetos, o gerenciamento passa a ser realizado com mais eficiência e eficácia, garantindo a otimização dos recursos, a resolução de conflitos e, assim, o alcance dos objetivos (FAVARO, 2012).

Na esfera pública, a cobrança pelos cidadãos por resultados do governo passa a ser cada vez mais frequentes, sendo necessária a adoção de ferramentas gerenciais para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Assim, as ferramentas do gerenciamento de projetos, bem como o escritório de projetos, passam a ser fatores decisivos para garantir o alcance das metas na gestão pública, com o cumprimento dos prazos e a redução dos custos.

Com a globalização, aumentou o acesso à informação, assim como as exigências por parte dos consumidores e a concorrência entre empresas. Isso fez com que as empresas sofressem cada vez mais pressão de seus clientes para que se tornem mais eficientes, garantindo um baixo custo ao consumidor final, sem perder a qualidade do que é comercializado.

Uma das ferramentas que pode ser utilizada nesse contexto é o gerenciamento de projetos. Essa ferramenta contribui muito para a administração pública auxiliando na mudança de paradigmas e na transformação do planejamento público em resultados, com foco na excelência, na otimização de recursos e na melhoria contínua, pois a cultura de projetos está cada vez mais difundida nas organizações seja ela pública ou privada. (FAVARO, 2012)

Neste contexto, surge o Escritório de Gerenciamento de Projetos como o responsável pela perpetuação e disseminação do que foi aprendido em um projeto para que seja utilizado nos projetos seguintes.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a aderência, através de um estudo bibliográfico e documental, a metodologia utilizada no gerenciamento de projetos em órgãos públicos brasileiros.

Como síntese de uma proposta com caráter de uma pesquisa bibliográfica, o trabalho tem os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as metodologias utilizadas pelos Escritórios de Gerenciamento de Projetos, na gestão pública brasileira;
- Comparar as metodologias utilizadas nos órgãos públicos com o padrão definido no PMBoK;

Para isso foram escolhidas quatro metodologias publicadas de órgãos públicos distintos e comparadas com o padrão definido no PMBoK.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos sendo o primeiro deles dedicado ao referencial teórico pertinente; são feitas análise e discussão sobre o assunto no segundo capítulo para que na última seção possam ser exposto as conclusões.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Projetos

Projeto é definido como um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto, bem ou serviço, único. Por ser temporário, entende-se um empreendimento com início e fim bem definidos, ou seja, desde o momento de sua concepção, planeja-se a data de encerramento, trabalhando-se com o propósito de atingir aos objetivos pré-estabelecidos. Por produto único entende-se o resultado de um projeto enquanto distinto dos demais existentes, não sendo caracterizado como uma simples replicação de algo já existente (PMI, 2000).

As características de projetos englobam a complexidade, devido à diversidade de tarefas a executar, a incerteza associada aos riscos e, os cuidados com o ciclo de vida devido a mudanças relativas aos recursos necessários durante a vida do projeto (SLACK et al., 1997).

As demandas concorrentes de um projeto são o escopo, o prazo, o custo e a qualidade; diferentes necessidades e expectativas das partes envolvidas; e necessidades concretas e expectativas. Para alcançar ou exceder essas necessidades e expectativas das partes interessadas é necessário conseguir o equilíbrio entre as demandas concorrentes que surgem durante o projeto. (PMI, 2008).

O PMI organizou um conjunto de práticas na gestão de projetos em um guia chamado de *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, que atualmente é considerado globalmente como a principal referência utilizada pelos profissionais que trabalham com projetos.

Segundo o PMBOK (2013) o gerenciamento de projetos é realizado por meio da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos: a) Iniciação; b) Planejamento; c) Execução; d) Monitoramento e Controle; e) Encerramento.

No início de um novo projeto, os processos de iniciação são responsáveis por definir qual será o escopo inicial de trabalho, quais recursos financeiros serão disponibilizados inicialmente, quem será o gerente de projeto e quem são as partes

interessadas que influenciam e são impactadas. Enquanto o processo de planejamento aprofunda as informações geradas no processo de iniciação e qual será o plano de trabalho a ser executado pelo projeto. Portanto, os processos de execução são realizados os produtos ou serviços (PMBOK, 2013).

Assim, de acordo com PMBOK (2013), é nos processos de monitoramento e controle que assegura o que foi planejado, ou seja, é nesse processo que se verifica a existência de possíveis distorções e se tomam as medidas necessárias para ajuste da direção do projeto.

Os processos de encerramento são responsáveis pela formalização do término do projeto ou das fases do mesmo, é a partir desses processos que ele pode ser considerado oficialmente finalizado (PMBOK, 2013).

Os projetos estão presentes em todos os níveis de uma organização, ou seja, não se restringe apenas a um departamento especializado. Podem ter características particulares em relação a quantidade de pessoas envolvidas, em relação ao tempo de duração (PMBOK, 2013).

1.1.1 Gerenciamento de projetos

O objetivo dos processos do gerenciamento de projetos é iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar um projeto. A elaboração de um projeto é progressiva e deve ser cuidadosamente tratada. Para facilitar essa elaboração progressiva e o controle do gerenciamento é necessário dividir o projeto em fases (CLELAND, 2007).

Vargas (2003) destaca os benefícios do gerenciamento de projetos. Os quais podem ser: a) permitir o desenvolvimento de diferenciais competitivos e novas técnicas; b) adaptar os trabalhos às necessidades do mercado; c) facilitar as revisões decorrentes de modificações no mercado ou no ambiente competitivo; d) documentar e facilitar estimativas para projetos futuros; e) antecipar situações desfavoráveis; f) disponibilizar orçamentos e cronogramas com antecedência otimizando o uso de recursos e, g) aumentar o controle gerencial e agilizar a tomada de decisões. Alguns dos benefícios acima decorrem da organização dos processos

usados no gerenciamento de projetos, da utilização de informação e do aproveitamento do que já foi utilizado e aprendido nos projetos já desenvolvidos.

Projetos são compostos por processos, uma série de ações que geram um resultado. Sabe-se que esses processos são divididos em duas categorias: processos da gerência de projetos e processos orientados ao produto. Por conseguinte, estes processos dividem-se em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Os grupos de processos são associados um ao outro de acordo com os resultados, sendo que muitas saídas de um grupo tornam-se as entradas para outro (PMI, 2000).

Pelos processos se relacionarem por suas entradas e saídas, PMI (2000) descreve cada processo com entradas, ferramentas e técnicas e as saídas. As entradas são “documentos ou itens documentáveis que influenciarão o processo”; ferramentas e técnicas são “mecanismos aplicados às entradas para criar as saídas” e as saídas são “documentos ou itens documentáveis resultantes do processo”.

No entanto, gerenciar um projeto não significa somente gerenciar um cronograma e seus custos. O gerenciamento é dividido em nove áreas de conhecimento necessárias e complementares (PMI, 2013):

- Administração do escopo: trata de planejar, controlar, verificar, analisar e efetivar mudanças quanto ao que será feito no projeto, sob orientação do plano estratégico da organização.
- Administração do tempo: trata do planejamento, programação e controle do tempo das atividades que devem ser realizadas para que o produto possa ser fornecido.
- Administração dos custos: trata planejamento dos recursos necessários para a execução das atividades e do controle dos custos do projeto.
- Administração da qualidade: trata do planejamento, garantia e controle da qualidade do produto e do processo em relação a exigências internas e externas da qualidade.
- Administração de recursos humanos: trata do planejamento, montagem e desenvolvimento da equipe do projeto. Na maioria dos projetos requer negociação entre as áreas para a disponibilidade das competências mais adequadas.
- Administração das comunicações: trata da obtenção, registro e disseminação das informações necessárias à gestão do projeto presente e futuros.

- Administração dos riscos: trata da identificação, análise, tratamento e controle dos riscos, com base no escopo do projeto, na tolerância a riscos da organização, na disponibilidade de recursos e informações históricas de outros projetos.
- Administração das aquisições: trata da aquisição de produtos e serviços de fornecedores, baseada na definição das necessidades, seleção dos fornecedores e no acompanhamento dessas atividades.
- Administração da Integração: trata da integração e coerência entre todas as demais áreas dos projetos.
- Administração das partes interessadas: trata do gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas e seu impacto, desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.

Maximiano (2002) define a temporalidade e a diversidade dos projetos. Fazendo, desse modo, com que a equipe de um projeto seja composta de grupos de pessoas que entram e saem durante o andamento do projeto. Uma equipe inicial de planejamento deve ser montada, mas esta equipe, provavelmente, não será a mesma que desenvolverá o projeto. No entanto, é recomendável que algumas destas pessoas permaneçam e que tudo o que foi desenvolvido e aprendido seja registrado.

Projetos são desenvolvidos em todos os níveis de uma organização e podem envolver uma única pessoa ou muitas delas. Podem requerer poucas horas de trabalho ou até vários meses ou anos para se completarem. Os projetos podem envolver uma unidade isolada da organização ou atravessar as fronteiras organizacionais, como ocorre com os consórcios e as parcerias. Com frequência constituem-se em componentes críticos da estratégia de negócios de uma organização (ALVES; SILVA JUNIOR, 2012).

O gerenciamento de projetos sempre existiu de alguma forma, mesmo que incipiente, sem metodologia ou processos definidos. Com o passar do tempo, verificou-se que a complexidade da maioria desses projetos aumentou de forma significativa, apresentando assim um acréscimo ao percentual de insucessos. Para retomar o controle do projeto e aumentar a probabilidade de sucessos, ou seja, realização dentro do prazo, custo e qualidade requerida, foram definidos métodos e

processos que planejam, executam e controlam seu desenvolvimento. Segundo o guia PMBOK (2008), gerenciamento de projetos significa a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Os princípios da administração são utilizados para programar tarefas, organizar pessoas, controlar execução e redistribuir recursos para conseguir sucesso em um objetivo maior, o projeto (ALVES; SILVA JUNIOR, 2012).

1.2 Escritório de Gerenciamento de Projetos

A ampliação da prática de gerenciamento de projetos é o que aumenta o grau de confiabilidade nos resultados, junto com o aumento do número de projetos são fatores que levam as organizações a adotar um Escritório de Gerenciamento Projeto (EGP) em sua estrutura. Esses escritórios surgem como resposta a necessidade de se ter métodos e ferramentas que contribuam com o aumento do sucesso dos projetos dentro das organizações.

Inicialmente, a função do EGP era apoiar gerentes de projeto por meio de técnicas computacionais. Atualmente, suas principais funções são: assessorar a alta administração e os gerentes de projetos; auditar projetos; envolver-se com outros setores visando agilizar processos; criar e manter metodologias, regulamentos e padrões; treinar os participantes de projetos; garantir a qualidade dos projetos; dar suporte na elaboração de propostas; registrar e divulgar “melhores práticas”, emitir relatórios de status, desempenho e tendências; praticar a gerência à vista, exibindo graficamente a evolução dos projetos e a comunicação do projeto filtrando e enviando as informações adequadas aos participantes dos projetos (PRADO, 2000).

Ainda de acordo com Prado (2000), o *Project Management Office* (PMO) ou ‘EGP - Escritório de Gerenciamento Projetos’ tem recebido atenção e tem crescido quanto ao seu uso nas organizações. Sua principal utilidade ocorre em empresas que executam, simultaneamente, projetos diversos. O conceito de EGP não é novo, no entanto, o seu enfoque foi alterado.

As funções dos EGPs são o suporte administrativo, os métodos e padrões, a consultoria e aconselhamento, o treinamento em procedimentos, a gestão de projetos e ferramentas e o acompanhamento dos profissionais em gerência de projetos (DINSMORE; CAVALIERI, 2003).

Após a implantação inicial, o EGP torna-se um 'ponto forte' das organizações competitivas, amadurecendo, evoluindo para estágios de excelência em gerenciamento de projetos. Na inicial o EGP restringe-se à assessoria, treinamento em metodologia e na utilização de softwares. Em seguida, são fortalecidas as funções de assessoramento à diretoria e a auditoria dos projetos. Mesmo assim pode-se destacar o EGP como uma área de permanência na organização, não tendo o caráter temporário dos projetos (PRADO, 2000).

De acordo com Ribeiro (2007), a implantação de um EGP não é um processo simples de ser realizado, mas deve ser encarado como um projeto dentro da instituição para que esta ferramenta possa ter sucesso. Para alcançar esse sucesso é necessário muito esforço. Um modelo de divisão que pode ser adotado é a proposta de Dinsmore (1999) que sugere quatro fases:

- Planejamento – determinam-se os interesses e objetivos da organização quanto ao EGP.
- Implantação – são definidos pontos importantes como metodologia e procedimentos a serem adotados, além da definição de softwares, hardwares e interconectividade para a comunicação e disponibilização de informações. Trabalha-se, também, o envolvimento das pessoas da organização e a utilização de métodos que façam com que os envolvidos trabalhem em convergência, e um Plano de Trabalho detalhado (GERHARD, 2002).
- Operação – inicia-se o aumento do alcance do EGP, abrangendo um número crescente de projetos, com acompanhamento e avaliação de todos os seus passos.
- Melhoria contínua – após atingir os objetivos iniciais e a eficácia do EGP, os esforços devem ser voltados para desenvolver e melhorar os processos,

atualizar softwares e meios de comunicação, reciclar a equipe e obter os melhores resultados e lições aprendidas.

Outro exemplo da divisão desse processo é a feita por Crawford (2002), também em 4 fases:

A primeira fase consiste no próprio estabelecimento do EGP, é a fase de estabelecimento dos fundamentos. Nessa fase os projetos devem ser identificados e priorizados, os métodos de gerenciamento de projetos devem ser desenvolvidos e os principais times de projetos devem ser treinados. Para início dos trabalhos do EGP, um ou mais projetos pilotos devem ser escolhidos para a aplicação dos primeiros métodos desenvolvidos pelo EGP.

Na segunda fase, de *start-up*, os demais times de projetos devem ser treinados pelo EGP, os métodos de gerenciamento de projetos devem ser estendidos para os demais projetos da organização, assim como devem ser aplicados controles de custos, procedimentos de integração, revisão de fases e auditorias para todos os projetos da organização. Também nesta fase o EGP deve começar a controlar os recursos da organização disponíveis para os projetos. Ele deve procurar levantar as informações, planejar e gerenciar estes recursos.

A terceira fase, de *roll-out*, é caracterizada pela ampliação da atuação do EGP para as demais áreas da organização. Nesta fase o conceito e as metodologias de gerenciamento de projetos devem ser disseminados por toda a organização através do treinamento dos times de negócios. Além disso, o EGP deve procurar integrar os gerenciamentos de custos e recursos em toda a organização. Um completo envolvimento das demais gerências da organização pode ser obtido com a divulgação de relatórios informando o andamento da implantação e os resultados obtidos.

A quarta e última fase, da implantação, é a fase de suporte e melhoria, consiste na implementação de um programa contínuo de melhoria nos projetos da organização.

Por se tratar de ação motivadora de grande impacto, pode-se salientar que a implantação de um EGP deve fazer parte de uma estratégia do planejamento da

instituição, mas que somente ela não é o suficiente, não garante que aconteçam as mudanças propostas em sua implantação.

Como resultado a uma evolução que parte da crescente necessidade de se implementar projetos surgiu à forma como são conhecidos os escritórios de gerenciamento de projetos de hoje. Ocorreu no século XX a participação intensa dos projetos dentro das atividades nas organizações, levando a necessidade de desenvolver habilidades específicas para administrar projetos, sobretudo, diante das dificuldades observadas e das estatísticas apontadas por um volume grande de perdas de ativos corporativos em processos que não deram certo (DINSMORE; GRAHAM; ENGLUND apud CARVALHO; RABECHINI JR, 2005).

Santos (2007, p. 72) comentam sobre o crescimento na demanda de projetos que devem ser implementados:

as organizações passam a também experimentar um aumento substancial dos conflitos internos. O que se verifica é que boa parte dos freqüentes insucessos registrados na condução e entrega de projetos é devido ao despreparo e constantes conflitos entre executivos e gestores de projetos diante da disponibilidade de recursos, prioridades e dos prazos a serem atingidos. Este comportamento é derivado do fato de que projetos surgem marginalmente às outras atividades da organização e possuem data marcada para encerramento.

Sendo devidamente pré-estabelecidos, as atividades da organização devem ser recursos financeiros e humanos. Os projetos precisam de um determinado planejamento e uma conciliação de recursos que competirão com as outras atividades operacionais envolvidas na restrição de prazos e custos. O uso de técnicas administrativas guiadas sobre a gestão de projetos, anteriormente, era “vistas como aplicáveis somente para indústrias tais como a aeroespacial, defesa e construção civil, passaram a ser adotadas por uma variedade de outros tipos de cenários de negócios e também para a administração pública” (REZENDE; CASTOR, 2005).

Diante de uma nova demanda, os modelos e profissionais no gerenciamento de projetos apresentaram-se dentro das organizações, conforme Kerzner (2002):

- Padronização de Documentações;
- Padronização em processos de planejamento, execução e controle;

- Definição de responsabilidades e papéis;
- Delineamento de competências humanas;
- Identificação de padrões e boas práticas em gestão de projetos;
- Desenvolvimento de metodologia para a gestão de projetos;
- Treinamento de profissionais da área;
- Acompanhamento e orientação na carreira dos profissionais de gestão de projetos.

O escritório de projeto, por ser uma estrutura organizacional, é capaz de apoiar os gerentes e as equipes na implementação de princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos. Apoiando de forma expressiva, essa estrutura transforma as estratégias da organização em projetos que atinjam os seus resultados esperados através de um suporte que permita a organização realizar o gerenciamento dos seus projetos de forma mais adequada (DAI; WELLS, 2004).

O PMI (2008) conceitua como um corpo ou entidade organizacional a qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao “gerenciamento” centralizado e coordenado dos projetos sobre seu domínio mesmo os autores acima mostrando que se trata de uma estrutura feita para apoiar gerentes e equipes. Ou seja, é possível dizer que as conceituações de Dai e Wells (2004), assim como a do PMI (2008) são efetivamente “complementares” entre si.

1.3 Classificações de Escritórios de Gerenciamento de Projetos

Podem ser classificados quanto ao tipo e suas funções e quanto à estrutura organizacional.

1.3.1 Tipo de Escritórios de Projetos

De acordo com o PMBOK (2013) existem três diferentes tipos de escritório de gerenciamento projetos que variam conforme seu grau de controle e influência nos projetos, podendo ser:

- Suporte - O EGP de suporte também conhecido como nível 1 tem o objetivo de fornecer suporte na forma de melhores práticas, treinamento, acesso à informação sobre outros projetos, etc. Caso o objetivo seja ter um repositório de informações sobre gerenciamento de projetos que possa ser utilizado livremente pelos gerentes de projeto da empresa, o EGP de suporte certamente é a melhor opção.
- Controle – O EGP de controle também conhecido como nível 2 tem o objetivo disciplinar as atividades, os processos, os procedimentos, as documentações. Este tipo de EGP além de prestar suporte aos Projetos, exige que os Processos sejam utilizados. Os requerimentos podem incluir a adoção de metodologias, templates e formulários específicos; conformidade com a governança de TI; e a aplicação de quaisquer outros conjuntos de regras sancionados pelo EGP. Este tipo de escritório de projeto deverá ser responsável por revisões regulares e isto poderá representar um fator de risco para o projeto.
- Diretivo - O EGP Diretivo também conhecido como nível 3 é o mais completo, pois além do suporte e controle, domina o projeto fornecendo experiência em gerenciamento de projetos e os recursos para efetivamente gerenciar os projetos. Conforme as empresas criam seus projetos, gerentes de projeto profissionais do escritório de projetos são alocados a estes projetos. Assim, injeta-se uma alta dose de profissionalismo nestes projetos e, como cada gerente se originou e se reporta ao EGP diretivo, este garante um alto nível de consistência na prática de gerenciamento entre os diversos projetos (PMBOK, 2013).

O tipo ideal de escritório de projetos depende de vários critérios, tais como o tipo de empresa, sua cultura, histórico do que funciona e do que não funciona, existência de competências em gerenciamento de projetos, porte, e outros. Independente do tipo de escritório de projeto suas atribuições devem ser adaptadas às necessidades de cada organização, normalmente ligado ao seu planejamento estratégico, desta forma integrando portfólios, programas e projetos com os objetivos estratégicos.

O EGP do tipo suporte é indicado em empresas onde projetos já são executados com sucesso, mas onde maior controle não é visto como necessário. Já o EGP de controle em geral só funcionará se estiver absolutamente claro que as conformidades com os processos e procedimentos de gerência de projeto trarão melhorias para a empresa na forma como ela executa seus projetos, e se o EGP

tiver suporte suficiente dos executivos da empresa para reforçar os controles criados (PMBOK, 2013).

Por sua vez o EGP diretivo é opção altamente efetiva em grandes empresas que em geral possuem suporte matricial em várias áreas e onde este tipo de escritório se ajustaria à cultura. Dependendo da estrutura da organização o Escritório de Projeto, pode ser considerada uma parte interessada chave em cada projeto, com autoridade para fazer recomendações, solicitar mudanças ou ainda encerrar projetos (PMBOK, 2013).

No início os custos de operação de um EGP podem elevar os custos de gerenciamento de projetos, no entanto, com a sua evolução e aumento de maturidade, muitos benefícios deverão ser percebidos, como a própria redução no custo de desenvolvimento de projetos (KERZNER, 2006).

1.3.2 Estrutura Organizacional

Segundo Mintzberg (2006) as estruturas organizacionais podem variar de funcionais a projetadas, passando por configurações matriciais que adotam modelos onde características de organizações funcionais e projetadas se misturam formando uma estrutura híbrida. A implantação de um escritório de projeto é uma alteração na estrutura organizacional da empresa, ou seja, é importante salientar para o presente estudo a conceituação de estrutura organizacional e por quais razões elas mudam.

A organização funcional clássica é uma hierarquia na qual o funcionário tem um superior bem definido que é responsável por coordenar todo seu trabalho. Nesse tipo de estrutura os projetos são colocados para serem executados em um dos departamentos da entidade o que resulta em melhor controle e coordenação dos recursos, visando que o gerente tem o total controle sobre em que tipo trabalho o seu funcionário está envolvido, por outro lado se perde em termo de integração e abrangência dos projetos visto que cada departamento faz o seu trabalho do projeto de modo independente do resta organização (KERZNER, 2006).

Segundo o PMI (2008), A organização matricial combina características dos outros dois tipos, nela coexistem gerentes de projetos e gerentes funcionais. Classificadas em matricial forte, fraca e balanceada, as matrizes fracas se aproximam mais de organizações funcionais e nelas os gerentes de projetos tem papel de coordenador ou facilitador devido a pouco poder dentro da organização.

Já nas matrizes fortes o gerente de projetos tem grande poder de decisão sobre o projeto e sua equipe e os projetos são vistos como de maior importância e destaque na gestão da empresa. Na organização matricial balanceada a necessidade de um gerente de projeto é reconhecida, mas não se delega a ele autoridade total sobre o projeto, cabendo a ele dividir essa responsabilidade com o gerente funcional (PMI, 2008).

1.4 Motivadores e Barreiras na implantação do EGP

Uma lista com 8 (oito) motivadores para criação de um escritório de projetos foi criada por Dai e Wells (2004):

- Aperfeiçoar todos os elementos do gerenciamento de projetos para reduzir o número de projetos com problemas;
- Alcançar uma abordagem padrão de gerenciamento de projetos;
- Alcançar um uso mais eficiente de recursos humanos e de outros tipos em ambiente de múltiplos projetos;
- Garantir treinamentos, competências e performance em gerenciamento de projetos de forma mais consistente;
- Melhorar a qualidade e a satisfação do cliente;
- Incorporar gerenciamento de projetos nas metas estratégicas e desenvolver vantagens competitivas;
- Direcionado por um cliente externo, CEO ou outro executivo sênior devido a uma experiência/afinidade positiva com gerenciamento de projetos;
- Mudanças para uma organização matricial e a complexidade de um ambiente de múltiplos projetos.

Com relação à criação de um escritório de projetos, existem algumas barreiras e apesar da grande quantidade de atenção e o aumento do número de

empresas que estão implementando um escritório de projetos, não existem ainda dados concretos e relevantes que comprovem a eficácia dessa estrutura e que relacione a sua existência ao aumento da performance dos projetos da organização (VERZUH, 1999).

Levando em consideração os custos envolvidos em uma mudança estrutural e a dificuldade para se estabelecer um escritório de projetos, aumentando o custo fixo da empresa para ter pessoas contratadas especificamente para compor a equipe do escritório de projetos foi reunida uma lista de barreiras para adotar um escritório de projetos na organização (ALBERTIN; SPELTA, 2009):

- Não há provas de que melhora o desempenho dos projetos;
- Aumenta o custo fixo e pode não proporcionar benefícios que justifiquem esse aumento;
- Aumenta a burocracia;
- Cria conflito entre setores da organização;
- Surgem conflitos e ressentimentos com os gerentes de projetos;
- Perda de talentos para gerenciamento de projetos;
- O ambiente é estável, sem importantes projetos a implantar;
- Os métodos de gerenciamento de projetos e os resultados obtidos são satisfatórios.

Desse modo, se na organização tem um grande número de projetos, uma abordagem pouco estruturada leva a ineficiências com grande impacto nos resultados e nesses casos a necessidade da presença de um escritório de projetos se torna evidente. Enquanto que se nas organizações os projetos são esporádicos não existe necessidade de desenvolver uma estrutura e metodologias sistemáticas para o suporte dos mesmos (VERZUH, 1999).

1.5 Escritório de projetos na gestão pública

A administração pública nunca deve perder a perspectiva de sua função social e sim ser inspirada em um modelo gerencial privado. Remetendo-se a qualidade e a prestação de serviço público com um elevado grau de eficiência quando se trata de utilização de recursos. Assim, Vergara (2004) cita que não se deve ignorar questões referentes à eficiência na área pública, mesmo que subordinados aos critérios de efetividade. Portanto, os gastos públicos têm a função de promover os resultados alcançados e na resolução de problemas sociais e econômicos que são destinados.

Nesse sentido, Spinelli (2003, p. 164) comenta que a:

modernização da administração pública tem por objetivos: combater o patrimonialismo e o clientelismo vigentes durante tantos anos; melhorar a qualidade da sua prestação de serviços à sociedade; aprimorar o controle social; fazer mais ao menor custo possível, aumentando substancialmente a sua eficiência, pois não há recursos infinitos disponíveis para o alcance de todas as demandas sociais, sendo imperioso, portanto, eliminar o desperdício; combater vigorosamente a corrupção com um controle interno, externo e social mais efetivo, estabelecendo punibilidade mais eficaz para os infratores responsáveis pelo desvio do dinheiro público; enfim, ainda, o objetivo de valorizar o servidor público. Este último, talvez, seja o objetivo chave a ser perseguido por qualquer projeto de modernização, pois a qualidade profissional dos servidores e sua motivação são condições necessárias para se alcançar todos os outros objetivos.

Autores, como Farnham e Horton (1992), concordam que a forma de gerir os serviços públicos é bastante diferente da adotada no setor privado em virtude das peculiaridades estruturais, destacando de forma convergente que o setor privado é constituído por “entes que envidam esforços na produção de bens e serviços, os quais trocam por valores monetários que permitem sua sobrevivência. Esse fato justifica os esforços na busca pela eficiência tendo a lucratividade como o objetivo a ser perseguido”.

No setor público o principal objetivo não é o lucro, mas sim prestar um serviço de qualidade e atender às necessidades da sociedade que, via de regra, é a patrocinadora dos meios via recolhimento dos tributos a ela aplicados. No entanto, existem dificuldades significativas para alcançar esses objetivos, que revisitando às contribuições de Farnham e Horton (1992), advém do fato de que na atuação política “é mais comum colocar os objetivos políticos em primeiro lugar do que propriamente os interesses da sociedade”.

Então, ainda citando os autores destacados, não se trata simplesmente de importar para o setor público o ferramental e as técnicas de Gerência de Projetos, antes “é fundamental conhecer a realidade e as características peculiares do setor, para só então partir para a implementação” (FARNHAM; HORTON, 1992).

O gerenciamento de projetos não é viável sem que a função de planejamento defina de maneira clara e detalhada o objetivo que se pretende atingir, que entregas serão feitas e em qual prazo, quais atividades a cumprir e quais recursos deverão ser empregados e de onde eles virão.

Além do planejamento meticuloso, um projeto deve ter um líder, denominado “gerente do projeto”, a quem são atribuídas todas as responsabilidades, tanto pelo sucesso como pelo fracasso. Esse gerente não necessariamente será um gerente funcional da estrutura burocrática, o que fatalmente se constituirá em considerável desafio e limitações decorrentes das características próprias da Gerência de Projetos, essencialmente flexíveis e dinâmicas em contraste com processos altamente normatizados e hierarquizados da Administração Pública.

Valeriano (2008) concorda que a Gerência de Projetos deve ser considerada uma escolha adequada para a solução de problemas ou implementação de processos, pois é capaz, como já mencionado, de subdividir um projeto em partes, nas quais se é possível “definir o objetivo a atingir; fixar o escopo; estabelecer prazos limites a serem atingidos; determinar custos aceitáveis; e identificar necessidades e expectativas das partes interessadas”.

Os entes governamentais emanaram suas próprias definições de projeto para adotar e difundir a Gerência de Projetos no âmbito de suas três esferas. Assim o Governo Federal, ao editar o Manual de Elaboração do PPA 2012-2015 (BRASIL, 2011, p. 44), define projeto como:

Instrumento de programação que deve ser articulado e compatibilizado com outros, para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do governo. Os projetos podem criar ou ampliar atividades cujos impactos orçamentários devem ser previstos. A classificação como projeto só se aplica a ações com recursos orçamentários.

Matias-Pereira (2010, p. 247) define que:

o esforço para criar uma cultura empreendedora na Administração Pública se apresenta como um fator-chave para a elevação da gestão pública no Brasil, em termos de resultados e qualidade dos serviços públicos ofertados.

A constante inovação da gestão pública tem se utilizado de algumas ferramentas gerenciais para melhorar seu desempenho e atingir os resultados pretendidos. Dentre essas ferramentas pode-se destacar o planejamento estratégico que avalia o ambiente interno e externo propondo ações que podem implicar em mudanças de processos para se atingir os objetivos esperados.

De acordo com Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010, p. 35):

A opção da gestão estratégica no ambiente dos serviços públicos vem se constituindo como mecanismo contemporâneo, contribuindo para a alavancagem das organizações públicas no tocante de seu posicionamento frente ao mercado de produtos e serviços.

Frente à globalização e as exigências da sociedade por serviços de melhor qualidade, as organizações públicas, de certa forma, passam a competir entre si para demonstrar que seus métodos, estratégias e planos são mais eficientes, como uma imagem de “cidade modelo” para servir de referência a outros governos.

Para Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010) os líderes devem analisar o ambiente em que a organização atua de forma participativa reconhecendo as necessidades de suas partes interessadas, reunindo as demais informações necessárias ao seu processo de tomada de decisão e produzindo suas estratégias na forma de objetivos compartilháveis com todos os segmentos da gestão pública para ser considerada uma gestão contemporânea ideal.

Nesse sentido e produzindo os planos de ação para implementação das estratégias produzidas, os programas serão mitigados em planos que resultarão em projetos, que deverão ser geridos por um profissional competente capaz de avaliar as inter-relações, desafios, riscos, custos, limitações entre outras interfaces relativas aos projetos. Só então, estruturar o seu sistema de medição do desempenho global para acompanhar os resultados, inclusive o das estratégias implementadas, e também o desempenho dos gestores.

O autor afirma ainda que a visão de racionalidade no uso os recursos, aprendizagem e participação, propiciadas pela gestão de projetos, é uma experiência dificilmente superada por modelos tradicionais de gestão (CLEMENTE, 2002).

Tendo em vista sua capacidade de orientar a execução, planejando e monitorando cada projeto e até intervindo quando necessário a ferramenta de gestão por projetos tende a aumentar os resultados positivos da administração, propondo soluções e respostas às adversidades que possam ocorrer.

As vantagens da gestão por projetos para (Amaral; Dinsmore; Siqueira, 1998, p. 44) são:

[...] acelerar a implantação das estratégias governamentais, induzir a organização a funcionar por metas, complementar outras metodologias implementadas, facilitar o ajuste dos planos à outra realidade, permite sistemas simples de monitoração, acelera o alcance de metas e ordena o planejamento de atividades.

Contudo, o sucesso de um projeto somente pode ser garantido quando a administração pública contar com um profissional capaz de articular as necessidades dos projetos, um gerente de projetos.

De acordo com PMBOK (2005), a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto deve possuir as características de conhecimento, desempenho e efetividade pessoal, liderança e características de personalidade, com habilidades para orientar a equipe, enquanto atinge os objetivos e equilibra as restrições do projeto.

É importante que gerente de projetos conheça o universo do negócio em que está inserido, para fazer a integração do trabalho em toda a organização. Ele precisa

possuir conhecimento empresarial, saber gerenciar riscos e ter habilidades de integração, para que possa também tomar decisões empresariais (KERZNER, 2006).

As instituições privadas e públicas demandam diversos projetos ao mesmo tempo, criando portfólios e programas, sendo necessária a atuação de diversos gerentes de projeto, ou ainda, a centralização dos projetos em um único órgão, capaz de orientar, criar métodos, sistematizar, entre outras ações, com o intuito de efetivar as ações do governo e reduzir os gastos públicos desnecessários (FAVARO; JR., 2012).

De acordo com Rabechini e Pêsoa (2005) uma opção favorável à adoção da Gerência de Projetos é a criação de “escritórios de projetos”, que são “organizações que dominam as técnicas e ferramentas da disciplina gerenciamento de projetos, apoiando e viabilizando projetos”. Para atender as necessidades específicas do setor público, a 3ª edição do PMI trouxe como inovação – uma extensão do PMBOK voltada especificamente para o setor público, denominada “Government Extension to a Guide to the Project Management Body of Knowledge”, publicada em 2006, que segundo Rosa (2007) apresenta uma visão geral dos fundamentos da gestão de projetos aplicáveis às organizações públicas e que são consensualmente reconhecidos como de boas práticas.

Para facilitar a definição de prioridades em projetos, assim como, garantir que os resultados obtidos serão maiores do que se fossem feitos sem métodos ou por uma equipe ineficiente, pela implantação do escritório de projetos que a gestão pública pode otimizar seus resultados, alinhando assim o escritório e seu(s) gerente(s) ao planejamento estratégico de governo. Dessa forma, utilizando-se da ferramenta de gestão de projetos, os objetivos estarão claramente definidos, evitando-se os erros de juízo e expectativas (FAVARO; JR., 2012).

Para Valeriano (2001) o escritório de projetos busca, processa e armazena os dados. Segundo o autor, as informações também são armazenadas de todas as partes interessadas nos projetos: a alta administração, os gerentes, empregados e colaboradores da organização; os fornecedores; o governo e sua política.

A propriedade intelectual relativa à gestão de projetos é mantida pelos escritórios de projetos e sustentada pelo planejamento estratégico da organização. Do mesmo modo, o gerenciamento de projetos preocupa-se com as diversas interfaces relacionadas em cada projeto, tais como escopo, tempo, recursos, custos, qualidade, ambiente, pessoas, comunicação, riscos, aquisições e a integração entre as mesmas. Ainda, busca identificar e envolver todos os interessados para que assim possa se administrar os projetos de forma eficiente (KERZNER, 2006).

2 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Para identificar as metodologias de gerenciamento de projetos utilizadas pelos órgãos públicos foram escolhidos quatro modelos: Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região, SISP, Polícia Federal e Caixa Econômica Federal.

2.1 Metodologia de Gerenciamento de Projetos do TRT18ª

O Escritório de Projetos do o Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região, lançado em maio de 2011, tem a incumbência de auxiliar a Instituição na implantação da gestão estratégica. Vinculada à Coordenadoria de Planejamento e Gestão, a unidade tem trabalhado com o objetivo de implantar a cultura da gestão de projetos na Instituição (TRT 18º REGIÃO, 2014).

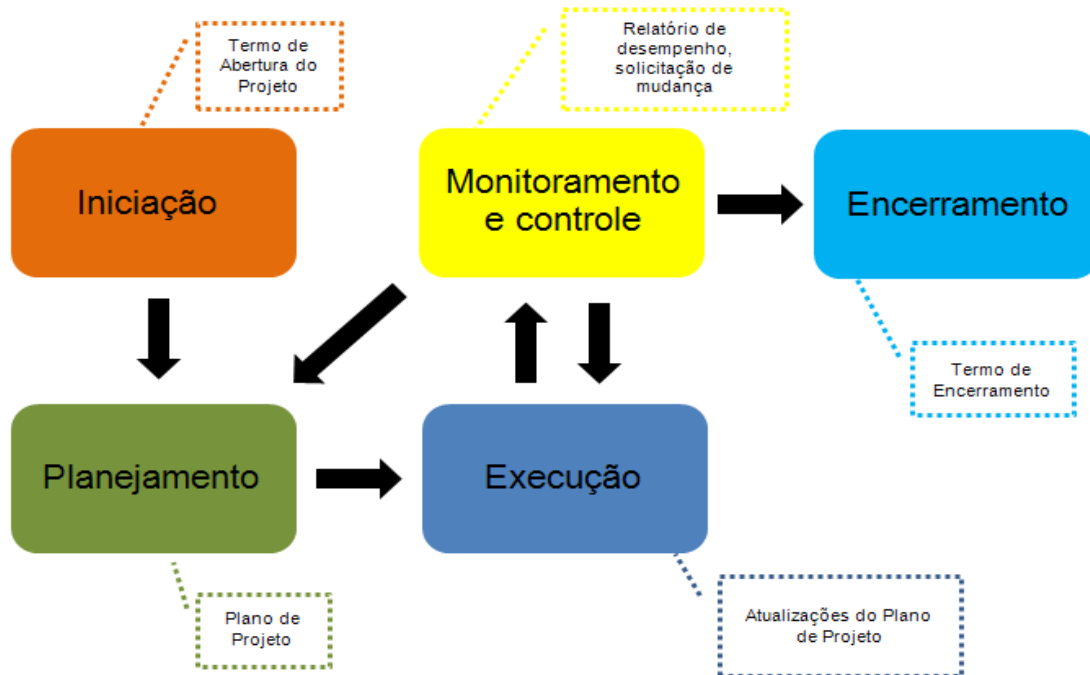
A principal atribuição do EGP-TRT18 é a alavancagem do índice de sucesso dos projetos estratégicos do Órgão. O Escritório de Projetos está diretamente ligado com o controle dos projetos internos, cursos para futuros gerentes, emissão de relatórios gerenciais e implantação de ambiente propício para a melhoria da maturidade em gerenciamento de projetos. As responsabilidades do escritório englobam desde funções de suporte às equipes dos projetos até o gerenciamento direto de um projeto (TRT 18º REGIÃO, 2014).

Para isso, o Escritório presta consultoria aos gerentes dos projetos, auxiliando-os no planejamento, no preenchimento dos documentos da metodologia, na comunicação entre a equipe, na execução e no encerramento dos projetos. Essa interação propiciou o engajamento de servidores às práticas de gestão de projetos e trouxe resultados positivos às iniciativas propostas (TRT 18º REGIÃO, 2014).

2.1.1 Visão Geral

Com base numa versão simplificada do Guia PMBOK, o Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região desenvolveu sua metodologia de elaboração e gerenciamento de projetos com base nos cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento (TRT 18º REGIÃO, 2014).

Figura 1 - Grupos de processos e documentos relacionados



Fonte - TRT 18º REGIÃO, 2014

2.1.2 Iniciação

A fase de iniciação é o primeiro dos cinco grandes grupos de processos da gestão de projetos, conforme Figura 1. Compreende as atividades necessárias para o reconhecimento formal da existência de determinado projeto no Tribunal. Embora simples, é de fundamental importância, pois a falta de atenção nesta fase pode ocasionar problemas crônicos na condução do projeto que persistirão até o seu encerramento (TRT 18º REGIÃO, 2014).

Alguns projetos são formulados com base no planejamento estratégico. Outros podem ser idealizados durante o ano, em resposta a demandas, como imposições legais e necessidades de aprimoramento das unidades (TRT 18º REGIÃO, 2014).

As ideias iniciais de um projeto devem ser formalizadas no Termo de Abertura do Projeto, documento preliminar assinado pelo gerente do projeto e por seu supervisor. A cuidadosa elaboração desse documento é de suma importância, pois além de proporcionar a seus redatores uma análise da viabilidade do projeto antes de seu início, é a partir dele que a alta Administração do Tribunal avaliará a

pertinência do projeto e sua vinculação aos objetivos estratégicos do Órgão para, só então, aprová-lo ou não. Sua principal função é apresentar de forma sucinta e esclarecedora para que o projeto será desenvolvido, ou seja, justifica o projeto e informa os resultados esperados (TRT 18º REGIÃO, 2014).

O envio do Termo de abertura para todas as partes interessadas é uma boa prática e garante que todos estejam cientes de suas atribuições desde o início dos trabalhos. Após revisado pelo Escritório de Projetos, o Termo de Abertura é autuado e enviado à Administração do TRT-18ª, que autoriza ou não o seu início. Como um projeto estratégico costuma envolver a articulação de diversas áreas, apenas o Presidente do TRT-18ª ou o Diretor-Geral podem aprová-los (TRT 18º REGIÃO, 2014).

2.1.3 Planejamento

Consiste nos processos realizados para estabelecer todo trabalho necessário, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação. O Plano de Projeto é o principal documento de planejamento e direcionará todas as atividades que serão desenvolvidas na fase de execução e acompanhamento do projeto. Neste plano são identificados o escopo do projeto, o cronograma de atividades, a planilha de controle de custos e de riscos. Após a aprovação do Termo de Abertura do Projeto, o gerente confeccionará e enviará o Plano de Projeto ao EGP-TRT-18ª, que ficará responsável pela revisão e suporte ao gerente até que o documento esteja concluído. O Plano de Projeto é então enviado para ciência de todas as unidades envolvidas (TRT 18º REGIÃO, 2014).

2.1.4 Execução

Aprovado o Plano de Projeto pelo EGP-TRT18ª, sua execução será iniciada pela equipe de desenvolvimento, cabendo ao gerente do projeto a condução das etapas. O documento deve ser atualizado constantemente, em especial seu cronograma e seu escopo. As novas versões do plano devem ser enviadas ao EGP-TRT18ª para registro e anexadas ao processo administrativo do projeto (TRT 18º REGIÃO, 2014).

2.1.5 Monitoramento e Controle

A execução do projeto deve permanecer alinhada ao planejamento, o que será inspecionado pelos processos de monitoramento e controle. O planejamento, a execução, o monitoramento e o controle ocorrem simultaneamente (TRT 18º REGIÃO, 2014).

- ***Solicitação de Mudança***

Os projetos não são estáticos e costumam sofrer alterações ao longo de sua execução. As modificações são incorporadas ao Plano de Projeto para que o planejamento esteja alinhado com o que está sendo executado. Contudo, modificações que alterem o escopo do produto, prazo de conclusão e custos do projeto devem ser encaminhadas ao EGP-TRT18ª para registro, autorização dos clientes e posterior juntada ao respectivo processo (TRT 18º REGIÃO, 2014).

- ***Relatório de Desempenho***

Bimestralmente, o Escritório de Projetos envia ao Presidente do TRT18ª um relatório dos projetos em andamento e dos projetos encerrados no respectivo período. O documento é composto de relatórios de desempenho que relatam quais entregas já foram efetuadas, os problemas detectados e a situação atual de cada um dos projetos (TRT 18º REGIÃO, 2014).

2.1.6 Encerramento

Permite a finalização formal das atividades de um projeto. Após o produto do projeto ser entregue e aceito, o Termo de Encerramento será elaborado e remetido ao EGP-TRT18ª. Em caso de sucesso do projeto, o produto do projeto e sua implantação serão analisados no documento; se não for bem sucedido, serão listados os motivos da descontinuidade ou do insucesso do projeto (TRT 18º REGIÃO, 2014).

2.2 Metodologia de Gerenciamento de Projetos do MCTI

O Ministério de Ciências e Tecnologia e Inovação (MCTI) utiliza a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (MGP-SISP).

O MCTI tem como competências os seguintes assuntos: política nacional de pesquisa científica, tecnológica e inovação; planejamento, coordenação, supervisão e controle das atividades da ciência e tecnologia; política de desenvolvimento de informática e automação; política nacional de biossegurança; política espacial; política nuclear e controle da exportação de bens e serviços sensíveis.

Por meio da Portaria nº 101, o MCTI instituiu em 2012, o Escritório de Projetos de Tecnologia da Informação (EPTI). Caberá à unidade, orientar na implantação de uma metodologia gerencial que permita determinar, manter e evoluir processos e ferramentas de gestão de projetos no Brasil. Também será de responsabilidade do EPTI, orientar a pasta na implantação, manutenção e evolução de uma metodologia de gestão de portfólio de projetos e promover o alimento deste aos objetivos estratégicos do MCTI. Também de acordo com a norma, o escritório irá apoiar ações de capacitação e eventos para estimular a formação de gerentes de projetos no país.

A MGP-SISP é um conjunto de boas práticas em gerenciamento de projetos para os órgãos integrantes do SISP. Metodologia é o estudo dos métodos, ou as etapas que devem ser seguidas, de um determinado processo. A palavra método vem do grego (methodos, met´hodos), que significa “caminho para chegar a um fim” (MGP-SISP, 2011).

A elaboração da MGP-SISP foi precedida de visitas aos órgãos da administração pública federal com o fulcro de conhecer a realidade do gerenciamento de projetos nesses órgãos. A vivência na área de projeto da Equipe de elaboração foi relevante para publicação, pois permitiu incorporar a realidade dos órgãos, aplicar conceitos da administração pública, da área de tecnologia da informação e do ordenamento jurídico que envolve projetos no ambiente público (MGP-SISP, 2011).

A utilização desta metodologia permitirá aos órgãos padronizarem a forma de gerenciar os projetos, alinhando os processos de trabalho e criando a documentação adequada. Com isto obtêm-se a melhoria na governança, o que reflete em aumento da eficácia, eficiência, efetividade, produtividade e menor dependência dos

indivíduos, aumentando a retenção do conhecimento na organização (MGP-SISP, 2011).

Ainda de acordo com o Autodiagnóstico do SISP de 2010, percebe-se que a existência de uma metodologia de gerenciamento de projetos tem impacto significativo na implantação de escritório de gerenciamento projetos. Pelos resultados obtidos, conclui-se que a implantação da metodologia de gerenciamento de projetos deve preceder a implantação de um escritório de gerenciamento de projetos (MGP-SISP, 2011).

O lançamento da MGP-SISP é cumprimento da meta estabelecida e representa uma evolução e marco na forma de como os órgãos poderão gerenciar suas iniciativas para implementar serviços e produtos com a qualidade esperada pela sociedade brasileira (MGP-SISP, 2011).

2.2.1 Visão Geral

Esta metodologia foi elaborada com base nas melhores práticas de projetos do Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®), quarta edição, editado pelo Project Management Institute (PMI®). Aplicou-se a este conteúdo a realidade vivenciada pelas diversas áreas de Tecnologia da Informação dos órgãos integrantes do SISP (MGP-SISP, 2011).

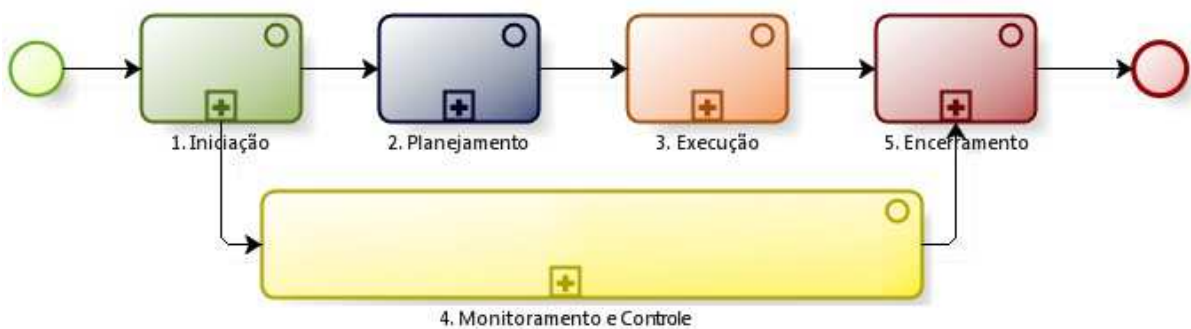
Utilizou-se também como inspiração as metodologias de gerenciamento de projetos de alguns órgãos que compõem o SISP. O Grupo de Consultores em Gerenciamento de Projetos do SISP realizou visitas aos órgãos públicos para conhecer e coletar as boas práticas utilizadas nessas organizações (MGP-SISP, 2011).

A MGP-SISP possui um total de 20 (vinte) processos distribuídos em 5 (cinco) grupos de processos e 19 (dezenove) modelos de artefatos. A quantidade de processos e artefatos utilizados deverá ser adequada a realidade do projeto e da organização (MGP-SISP, 2011).

Para melhorar a didática, padronização e interpretação, cada grupo de processos e seus respectivos processos estão representados por uma cor. Adicionalmente, os grupos de processos receberam uma numeração (de 1 até 5), ou

seja, 1.Iniciação, 2.Planejamento, 3.Execução, 4.Monitoramento e Controle, 5.Encerramento. E os processos de cada grupo de processo foram identificados por numeração com subníveis, por exemplo, 1.2. Elaborar Termo de Abertura do Projeto (grupo de processo de iniciação) e 3.3. Distribuir Informações (grupo de processo de execução). Para documentar os processos foram utilizados os seguintes campos: objetivo, entradas, descrição das atividades e saídas. Para alguns processos foram criados guias de referência (MGP-SISP, 2011).

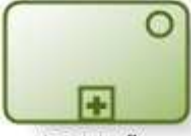


Figura 2 - Grupo de Processos de Gerenciamento de Projeto





Fonte - MGP-SISP, 2011

Para melhor entendimento, cada fase do ciclo de vida padrão da MGP-SISP encontra-se sucintamente descrita a seguir:

Quadro 1 - Processos da MGP-SISP

Grupo de Processo	Nº de processos	Nº de artefatos	Descrição
 1. Iniciação	2	2	São os processos realizados para definir um novo projeto, através da obtenção de autorização formal para iniciar o projeto.
 2. Planejamento	9	5	São os processos realizados para planejar as ações do projeto a fim de alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.
 3. Execução	4	4	São os processos realizados para executar o trabalho definido no grupo de processos de planejamento para satisfazer as especificações.

 <p>4. Monitoramento e Controle</p>	3	5	São os processos realizados para observar a execução do projeto, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado e que possam ser tomadas ações preventivas e corretivas, quando necessário, para controlar a execução do projeto. O principal benefício deste grupo de processos é que o desempenho do projeto é observado e medido regularmente para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto.
 <p>5. Encerramento</p>	2	3	São os processos para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando finalizar formalmente o projeto. Este grupo, quando terminado, verifica se os processos definidos estão encerrados dentro de todos os grupos de processos para encerrar o projeto.

Fonte - MGP-PF, 2012

2.3 Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal – MGP-PF teve como base conceitual o Project Management Body of Knowledge – PMBOK, guia que fornece um conjunto de conhecimentos sobre gerenciamento de projetos publicado pelo Project Management Institute – PMI. Foram consideradas, ainda, as propostas apresentadas pela Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça – SE/MJ, além das sugestões apresentadas pelo grupo de colaboradores da Polícia Federal (MGP-PF, 2012).

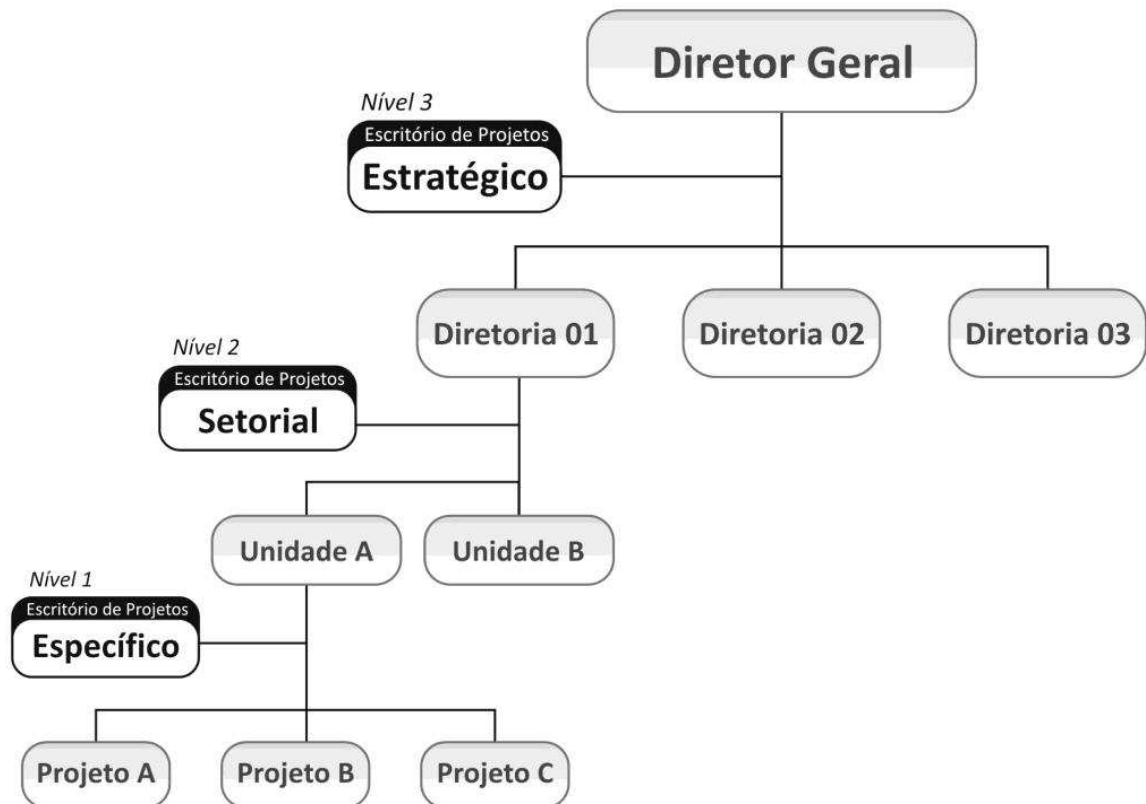
Na Polícia Federal, os escritórios de projetos são assim classificados:

- Estratégico (Nível 3): tem foco na gestão dos projetos estratégicos da Polícia Federal, em consonância com os direcionamentos da Alta Administração. É responsável pela gestão do portfólio de projetos estratégicos e pelo desenvolvimento e atualização da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal – MGP-PF. Além disso, tem como atribuições relevantes, o acompanhamento dos Escritórios

Setoriais e o monitoramento dos projetos estratégicos, incluindo a coleta, a consolidação e a disponibilização de informações atualizadas à Alta Administração, além da realização de capacitações e consultorias para o suporte metodológico a gerentes de projetos estratégicos e integrantes dos demais escritórios de projetos (MGP-PF, 2012).

- Setorial (Nível 2): está tecnicamente vinculado ao Escritório Estratégico e administrativamente subordinado ao dirigente máximo da unidade em que está instituído. Assim, desenvolve, no âmbito de sua unidade, ações similares às desenvolvidas pelo escritório de nível estratégico no que se refere ao suporte metodológico aos gerentes, ao registro de monitoramento de projetos e à apresentação de informações atualizadas aos gestores acerca do andamento dos projetos integrantes da carteira de projetos da unidade (MGP-PF, 2012).
- Específico (Nível 1): está relacionado ao agrupamento de projetos relativos ao mesmo tema ou objetivo e desenvolve atividades de suporte e acompanhamento de um ou mais projetos específicos (MGP-PF, 2012).

Figura 3 - Classificação dos Escritórios de Projeto na PF



Fonte - MGP-PF, 2012

O Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos - EGPE foi instituído, no âmbito da Polícia Federal, em 11 de dezembro de 2009, por meio da Portaria nº 713/2009-DG/DPF, que define sua subordinação ao Diretor-Geral e as suas atribuições no desempenho de suas atividades, que, dentre outras, são: acompanhar o portfólio de projetos estratégicos que o Comitê Diretivo de Gestão de Projetos definir como prioritários; propor um Plano de Implantação, por fases, da gestão de projetos estratégicos na Polícia Federal; executar as ações previstas no Plano de Implantação e elaborar relatórios gerenciais para o Comitê Diretivo de Gestão de Projetos, periódicos ou quando solicitado; definir metodologia de gestão de projetos estratégicos para a Polícia Federal e promover sua disseminação; expedir portarias, instruções técnicas e de serviço, memorandos e ofícios, no âmbito de sua competência; padronizar processos de gestão de projetos, observando as normas e orientações em vigor; propor a aquisição e utilização de ferramentas de gestão de projetos; e, propor capacitação de pessoal de acordo com as

competências necessárias para o desempenho das funções ligadas à gestão de projetos (MGP-PF, 2012).

Os Escritórios de Gestão de Projetos Setorial - EGPS são instituídos, no âmbito da Polícia Federal, em diretorias, superintendências, coordenações e divisões, por meio de portaria. Nesse documento são definidas a subordinação e as atribuições dos escritórios em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo EGPE (MGP-PF, 2012).

O Sistema Gestor de Escritório de Projetos – GEPnet é uma solução corporativa que possibilita gerir os escritórios de projetos criados na Polícia Federal, permitindo a gestão e o acompanhamento dos projetos existentes na organização, assim como o registro do ciclo de vida inerente ao gerenciamento dos projetos. A solução foi desenvolvida utilizando software livre. Sua base de dados está integrada aos bancos de dados da Polícia Federal e o seu acesso está integrado ao Sistema de Segurança - SISEG (MGP-PF, 2012).

A MGP-PF foi desenvolvida com o objetivo de adaptar os conceitos e as técnicas apresentados pelo PMBOK ao contexto organizacional no qual se insere a gestão dos projetos na Instituição. Assim, deve-se considerar que, com o aumento do nível de maturidade em gerenciamento de projetos no Órgão, ocorrerá, de forma gradativa, a incorporação de conceitos mais aprofundados relacionados às áreas de risco, aquisições, recursos humanos, qualidade e integração (MGP-PF, 2012).

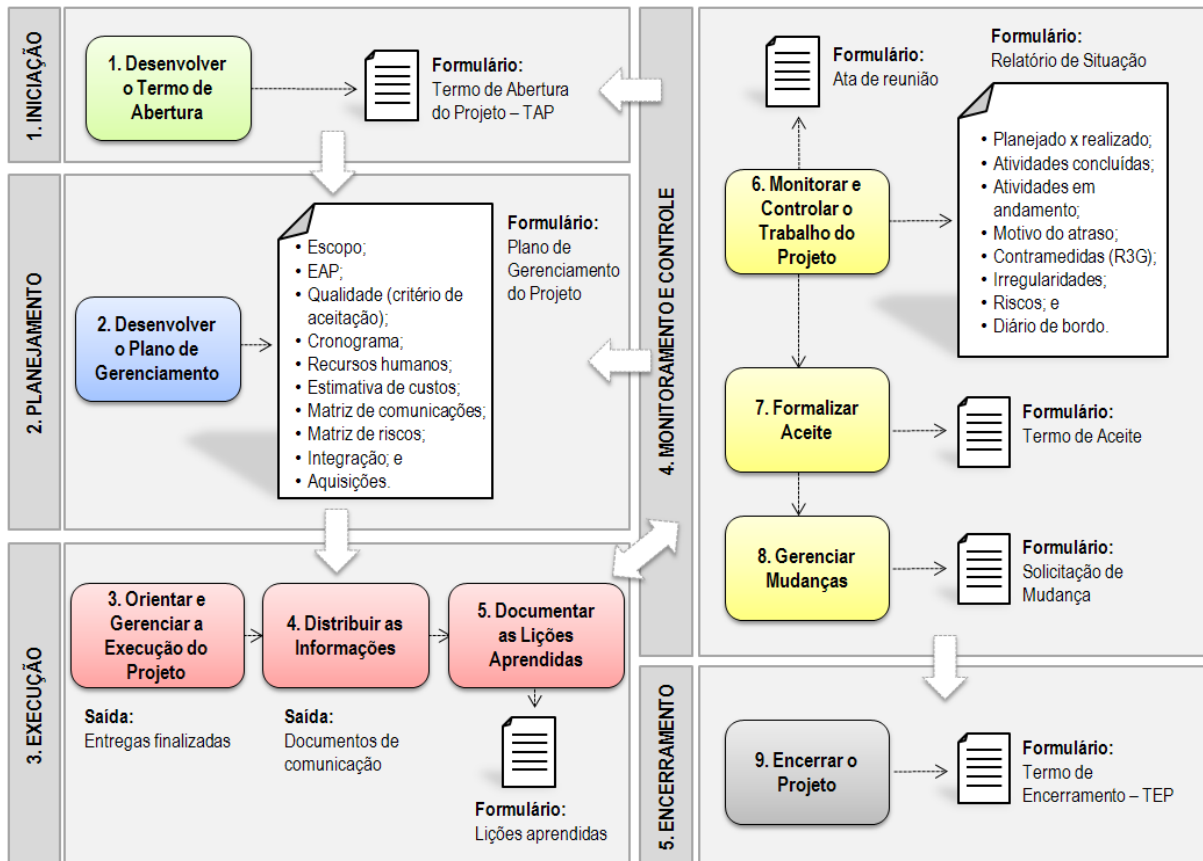
Considerando as orientações conceituais do PMBOK (PMI, 2008), o índice de maturidade da Polícia Federal em relação ao gerenciamento de projetos e a experiência dos colaboradores da organização, foram identificados os processos relevantes para a composição do fluxo de processos desta Metodologia (MGP-PF, 2012).

A MGP-PF possui um total de 09 (nove) processos distribuídos em 05 (cinco) grupos de processos (iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle; e encerramento) e 08 (oito) formulários (Termo de Abertura do Projeto – TAP, Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP, Relatórios de Situação Ata de Reunião, Termo de Aceite, Solicitação de Mudanças, Lições Aprendidas, Termo de Encerramento do

Projeto – TEP), todos disponibilizados na intranet e integrados ao sistema GEPnet (MGP-PF, 2012).

A quantidade de processos e formulários utilizados no gerenciamento deverá ser adequada à realidade do projeto e a unidade (MGP-PF, 2012).

Figura 4 - Fluxo de processos de gerenciamento de projetos da MGP-PF



Fonte - MGP-PF, 2012

2.4 Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Caixa Econômica Federal (CEF)

O Escritório Central de Planejamento e Projetos – ECPP constitui-se em um Escritório de Controle de Projetos da Caixa Econômica Federal que viabiliza a implantação da estratégia da CAIXA por meio de disseminação da cultura de Gerenciamento de Projetos, aporte de ferramentas e métodos, monitoramento e controle do desenvolvimento de projetos e avaliação do alcance de seus objetivos, bem como sua contribuição para o alcance dos Objetivos Empresariais (MCGP, 2015).

Para a formação do portfólio para a CEF, as propostas de projetos são submetidas à priorização e classificadas (ranqueadas) de forma ordenada, de acordo com avaliação multicritérios. Após a classificação e detalhamento de cada projeto, pode ser alocada estrutura segregada (RH e infraestrutura) para alguns Projetos Especiais, de acordo com sua complexidade, grau de inovação e de incerteza tecnológica (MCGP, 2015).

A alocação de estrutura tem o objetivo de acelerar o processo de entregas do projeto, possibilitando o alcance do seu objetivo de forma mais rápida do que se não houvesse estrutura apartada. O rito metodológico a ser adotado varia conforme tipo e estrutura (MCGP, 2015).

O ECPP desenvolveu a Metodologia Caixa de Gerenciamento de Projetos – (MCGP) que foi atualizada com o lançamento da 4ª edição, em 2008, e da 5ª, em 2013, e teve como principal referencial teórico para o seu desenvolvimento o Guia PMBOK, 3ª edição, 2004. Entretanto, outros elementos foram extraídos de metodologias utilizadas no âmbito da CEF e fora dele, tais como: metodologia RBG – Rummler Brache Group –, BSC – Balanced Score Card, QDF – Desdobramento da Função Qualidade (Quality Deployment Function) – e PM Canvas – Project Management Canvas (MCGP, 2015).

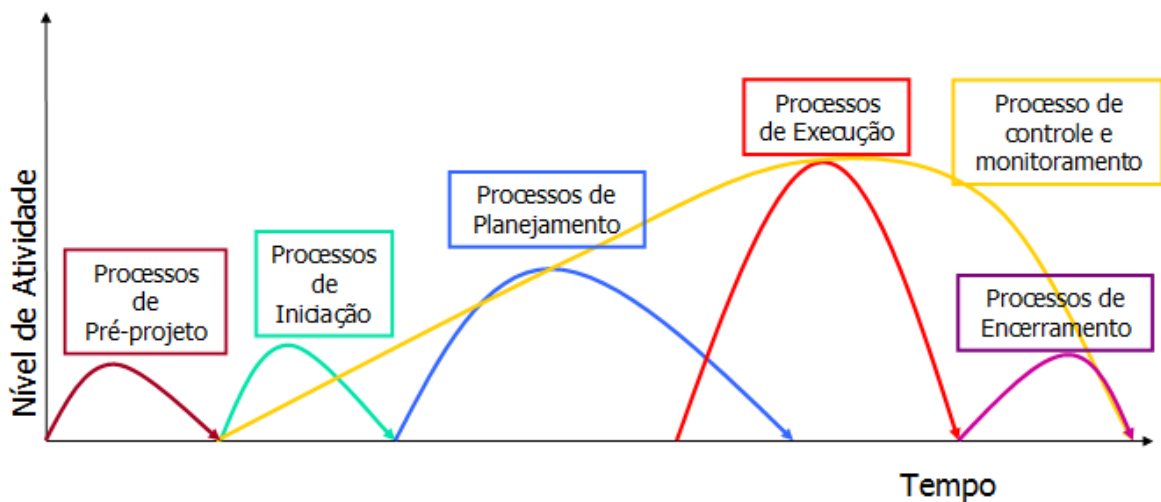
O Guia PMBOK apresenta os processos, ferramentas e técnicas como elementos distintos, com interfaces distintas. Na prática, entretanto, eles podem interagir, sobrepor-se, de maneira não totalmente detalhada no Guia (MCGP, 2015).

Neste sentido, não é proposta da MCGP substituir o Guia PMBOK no que tange o enfoque desses elementos, entretanto apresentar uma sequência para a ocorrência dos processos de gerenciamento de projetos na Caixa Econômica Federal e um conjunto de artefatos que apoie o desenvolvimento desses processos (MCGP, 2015).

Segundo o PMBOK, os processos de gerenciamento de projetos podem ser classificados em 5 grupos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento/Controle e Encerramento (MCGP, 2015).

Na CAIXA, temos os seguintes grupos de processos: de Pré-Projeto, de Iniciação, de Planejamento, de Execução, de Controle e Monitoramento e de Encerramento. Esses grupos de processos se sobrepõem e interagem de formas diversas trocando informações entre si, conforme o andamento do projeto, em que os resultados de um processo são entradas para a execução de outro processo ou são entregas do projeto, como ilustrado na figura 5 (MCGP, 2015).

Figura 5 - Processos em Projetos



Fonte - MCGP, 2015

A MCGP constitui um conjunto de procedimentos a serem executados durante o desenvolvimento de um projeto na CEF para garantir conformidade, qualidade e, conseqüentemente, controle sobre o seu andamento. A adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos visa minimizar a redundância de esforços na empresa e a integrar as suas unidades num objetivo comum durante o ciclo de desenvolvimento de um projeto (MCGP, 2015).

2.4.1 Pré-Projeto

Tem como objetivo avaliar o potencial estratégico do projeto e priorizá-lo, com base numa Proposta de Projeto elaborada, submetendo-a à aprovação. Permite que os processos de iniciação comecem sem haver dúvidas sobre a necessidade de desenvolvimento do projeto (MCGP, 2015).

2.4.2 Iniciação

O objetivo desses processos é entender a demanda e envolver os principais interessados no projeto. Neste momento é assinado o Termo de Abertura do Projeto, documento que autoriza formalmente um projeto, como um dos resultados dos processos de Iniciação. A iniciação, portanto, também corresponde ao momento de autorização formal de um projeto (MCGP, 2015).

A equipe de projeto deve avaliar os processos que envolvem as áreas de conhecimento do projeto em toda a sua amplitude. Isso permitirá uma comunicação efetiva do alcance do projeto para toda a organização, integrar as unidades envolvidas e evitar a redundância de esforços (MCGP, 2015).

2.4.3 Planejamento

O objetivo desses processos é organizar e determinar o modo como o projeto será executado e como o gerenciamento dele será feito (MCGP, 2015).

2.4.4 Execução

O objetivo desses processos é realizar o trabalho necessário para que o projeto entregue o produto ou serviço. Além disso, integra pessoas e outros recursos para realizar o Plano do Projeto, ressaltando-se que atividades identificadas dentro do escopo do projeto e que devem ser executadas por unidades externas ao projeto (corresponsáveis) deverão ser formalizadas por meio de AS (Projetos Especiais com estrutura) ou Plano de Gerenciamento do Projeto/Formulário Base (demais projetos). Nesse caso, haverá corresponsabilização pelo escopo dessas entregas nas unidades envolvidas em seu desenvolvimento (MCGP, 2015).

2.4.5 Controle e Monitoramento

O objetivo desses processos visa um aprimoramento no gerenciamento do projeto por meio da medição e monitoramento do progresso do projeto para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto (MCGP, 2015).

2.4.6 Encerramento

O objetivo desses processos é encerrar o projeto, finalizar contratos e desmobilizar a equipe do projeto (MCGP, 2015).

2.5 Comparação das Metodologias utilizadas

Para realizar a comparação das metodologias utilizadas foram listados os 47 processos do PMBOK 2013:

Quadro 2 – Comparação das Metodologias

Processo	TRT 18ª Região	MCTI	PF	CEF
Iniciação				
4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	X	X	X	X
13.1 Identificar as Partes Interessadas		X		
Planejamento				
4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	X	X	X	X
5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo				X
5.2 Coletar os Requisitos				
5.3 Definir o Escopo	X	X	X	
5.4 Criar a EAP			X	X
6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma			X	X
6.2 Definir as Atividades				X
6.3 Sequenciar as Atividades				X
6.4 Estimar os Recursos das Atividades				X
6.5 Estimar as Durações das Atividades				X
6.6 Desenvolver o Cronograma	X	X		X
7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos				X

7.2 Estimar os Custos	X	X	X	
7.3 Determinar o Orçamento				
8.1 Planejar o Gerenciamento da qualidade		X	X	X
9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos		X	X	X
10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações		X	X	X
11.1 Planejar o Gerenciamento dos riscos	X		X	X
11.2 Identificar os Riscos		X		
11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos				
11.4 Realizar a análise quantitativa dos Riscos				
11.5 Planejar as Respostas aos Riscos				
12.1 Planejar as Aquisições	X	X	X	X
13.2 Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas				
Execução				
4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto	X	X	X	X
8.2 Realizar a Garantia da Qualidade				
9.2 Mobilizar a Equipe do Projeto				
9.3 Desenvolver a Equipe do Projeto				X
9.4 Gerenciar a Equipe do Projeto				
10.2 Gerenciar as Comunicações	X	X	X	X
12.2 Conduzir as aquisições		X		

13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas				
Monitoramento e Controle				
4.4 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto	X	X	X	
4.5 Realizar o Controle Integrado de Mudanças	X	X	X	X
5.5 Validar o Escopo		X	X	
5.6 Controlar o Escopo				
6.7 Controlar o Cronograma				
7.4 Controlar os Custos				X
8.3 Controlar a Qualidade				X
10.3 Controlar as Comunicações				
11.6 Monitorar e Controlar os Riscos			X	X
12.3 Administrar as Aquisições				X
13.4 Controlar o Engajamento das Partes Interessadas				
Encerramento				
4.6 Encerrar o Projeto ou Fase	X	X	X	X
12.4 Encerrar as Aquisições		X		X
TOTAL	12	19	18	26

O TRT 18º Região adotou uma metodologia mais simplificada, utilizando 12 processos dos 47 processos do PMBOK 2013.

A Polícia Federal adotou uma metodologia intermediária baseada no PMBOK, utilizando 18 processos. Na metodologia da Polícia Federal o processo “Desenvolver o Plano de Gerenciamento” engloba os processos: “4.2 Desenvolver o Plano de

Gerenciamento do Projeto” “5.3 Definir o Escopo”, “5.4 Criar a EAP”, “7.2 Estimar os Custos”, “8.1 Planejar o Gerenciamento da qualidade”, “9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos”, “10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações”, “11.1 Planejar o Gerenciamento dos riscos”, e “12.1 Planejar as Aquisições”. E o processo “Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto” engloba os processos: “4.4 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto” e “11.6 Monitorar e Controlar os Riscos”.

Já o MCTI empregou a metodologia do SISP que também elaborou uma metodologia intermediária baseada nas boas práticas utilizadas em alguns órgãos que o compõem, utilizando 19 processos do PMBOK 2013.

No SISP e na MGP-PF considera como processo “Documentar as Lições Aprendidas”, porém no PMBOK este processo está contido no processo “4.3 - Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto” como um artefato de saída.

Por sua vez a Caixa Econômica Federal elaborou uma metodologia mais complexa, incluindo a fase “Pré-projeto” no ciclo de vida do projeto com objetivo de verificar a necessidade antes de iniciar o projeto. Além disso, determinou três ritos metodológicos para diferenciar a quantidade do processo e artefatos necessários (inovação, simplificado ou completo). No rito metodológico completo utiliza 26 processos do PMBOK 2013.

Sete processos são utilizados pelas quatro metodologias apresentadas: “4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto”, “4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto”, “12.1 Planejar as Aquisições”, “4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto”, “10.2 Gerenciar as Comunicações”, “4.5 Realizar o Controle Integrado de Mudanças” e “4.6 Encerrar o Projeto ou Fase”. Desses seis processos quatro são da área de conhecimento integração.

Quatorze processos não são utilizados pelas quatro metodologias apresentadas. Como por exemplo: “5.6 Controlar o Escopo” e “6.7 Controlar o Cronograma”.

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar e comparar as metodologias de gerenciamento de projeto utilizadas em órgãos públicos. Dessa maneira, consideradas as evidências identificadas nesta pesquisa bibliográfica, constata-se que cada órgão define sua metodologia de acordo com sua necessidade.

Como demonstrado todas as metodologias foram baseadas no PMBOK, porém cada organização elaborou a metodologia a sua realidade, com a quantidade de processos e artefatos adequados a sua necessidade.

Conclui-se que o processo “4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto” é um dos processos mais importantes de todo o ciclo de vida do projeto, já que os processos subsequentes serão influenciados por este. Um erro nesse processo, se não for percebido a tempo, poderá levar o projeto inteiro ao fracasso, por isso deve-se ficar sempre atento a essa processo.

Outro processo muito importante é “4.5 Realizar o Controle Integrado de Mudanças”, pois as mudanças são necessárias, principalmente para atender as novas expectativas das partes interessadas, mas para isso é preciso analisar o impacto da mudança.

Levando em consideração que os processos da área de conhecimento “Administração das Partes Interessadas” não são utilizados por nenhuma das metodologias, com exceção do MCTI que utiliza o processo “13.1 Identificar as Partes Interessadas”, percebe-se que os órgãos públicos não administram os *stakeholders*, já que seu pessoal são servidores do órgão.

Tendo em vista aspectos observados, os EGP dos órgãos apresentados são os responsáveis por padronizar a metodologia de gerenciamento de projetos, determinando as ações e atividades necessárias para atender os critérios de iniciação, andamento e conclusão dos projetos. O EGP utiliza a metodologia para coletar registros, auditar o projeto quanto ao seu êxito ou fracasso, coletar as lições aprendidas e arquivar informações para o uso futuro.

Como extensão da proposta deste trabalho apresentam-se aqui possibilidades de aprofundamento desta pesquisa, tais como avaliar qual

metodologia apresenta maior índice de sucesso e menor índice de desvio de custo, tempo e escopo.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L.; SPELTA, A. G. O contexto da criação de escritório de projetos nas áreas de TI: dois estudos de caso. **Revista de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 6, n. 3, p.413-436, 2009.
- ALVES, Eliana; SILVA JUNIOR, Ovidio. **A Implantação de um escritório de gestão de projetos**: Estudos de Caso da UNI Júnior Consultoria e Gestão Empresarial. p. 7, 2012.
- AMARAL, Roberto; DINSMORE, Paul; SIQUEIRA, Carlos A. **Gerência Por Projetos na Administração Pública**. Rio de Janeiro: Cebela, 1998.
- BRASIL. Decreto 7.675, de 20 de janeiro de 2012. **Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Diário Oficial da União República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 21 jan. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7675.htm>. Acesso em: 10 fev. 2016.
- BRASIL. **Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Subsecretaria de Planejamento – SUBPL Manual de Elaboração do Plano Plurianual 2012 – 2015**. Rio de Janeiro, 2011, p. 44.
- CARVALHO, Marly Monteiro; RABECHINI JR., Roque. **Construindo competências para gerenciar projetos**: teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2005.
- CLELAND, David I. **Gerenciamento de projetos**. São Paulo: LAB, 2007.
- CLEMENTE, Ademir (Org.). **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CRAWFORD, J. Kent. **The strategic project office**: a guide to improving organizational performance. USA: CRC Press, 2002.
- DAI, C. X.; WELLS, W. G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. **International Journal of Project Management**, v. 22, 2004.
- DINSMORE, Paul C. **Winning in business with enterprise project management**. New York : Amacom, 1999.
- DINSMORE, C., CAVALIERI, A. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos**: Livro-Base de “Preparação para Certificação PMP - Project Management Professional”. Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.
- FARNHAM, D.; HORTON, S. **Managing the new public services**. London: Macmillan, 1992.

FAVARO, S. **A IMPORTÂNCIA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS NA GESTÃO PÚBLICA**. Vale do Itajaí - SC, 2012.

GERHARD, E. **Causas e consequências da implantação de um PMO**: Project. Management Office. Monografia de Graduação em Informática. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2002.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (Org.). **Gestão Pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

KERZNER, H. **Project management**: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. New York: John Wiley, 2002.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre, Bookman, 2002.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. 2. Ed., Porto Alegre, Bookman, 2006.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração de projetos**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MCGP – Metodologia CAIXA de Gerenciamento de Projetos. Versão 10.0. 2015

MGP-PF – Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal. Versão 5.0. 2012.

MGP-SISP - Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP. Versão 1.0. Brasília, 2011.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**: Estrutura em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PMI - Project Management Institute. **PMBOK: a guide** to project management body of knowlwdge. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2000.

PMI, Project Management Institute. **PMBOK Guide**: Project Management Body of Project Management Institute. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 4. ed., Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc, 2008.

PMI, Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5. ed., Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc, 2013.

PRADO, Darci. **Planejamento e Controle de Projetos**. Belo Horizonte, EDG, Volume 1, 2000.

REZENDE, Denis Alcides; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Planejamento estratégico municipal**: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

RIBEIRO, Wankes Leandro. **Proposta para a implantação de escritórios de projetos de TI em empresas de telecomunicações**. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica de Brasília, 2007.

SANTOS, Maurício; **O Escritório de Gerenciamento de Projetos no planejamento Estratégico e Orçamentário**: um estudo de caso na indústria de mídia sob enfoque da cibernética. São Paulo, 2007.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção. Atlas**. São Paulo, (1997)

SPINELLI, Marcos Paulo. **Implementação de projetos de modernização administrativa municipal suportados pela TI**: estudo de casos em municípios do Estado de São Paulo. 164p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. USP, 2003.

TRT - Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região. Guia de referência do sistema de Gestão de Projetos– Versão 4. Coordenadoria de Gestão Estratégica Goiânia (GO) JULHO, 2014.

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

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. Makron Books. São Paulo, 2001. Edição 2008.

VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de Projetos**: Estabelecendo Diferenciais Competitivos. 5. ed. Rio de Janeiro, 2003.

VERGARA, Sylvia C. **Propostas para uma gestão pública municipal**. 4. ed. São Paulo: FGV, 2004.

VERZUH, E. **The fast forward MBA in Project Management**. New York: Jonh Wiley & Sons: 1999.

VIANA, C. P. A gestão de projetos no âmbito da administração pública federal: uma visão estratégica. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 5, 2012. Brasília, DF. Painel 21/075, p.2.