

A IMPORTÂNCIA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS NA GESTÃO PÚBLICA

Suellen Cristina Favaro*
Ovídio Felipe Pereira da Silva Jr.**

RESUMO

A gestão de projetos tem sido amplamente utilizada nas organizações como forma de melhorar seus resultados, sustentando sua competitividade no mercado e garantindo sua lucratividade. Com a utilização dos escritórios de projetos, o gerenciamento passa a ser realizado de forma mais eficiente e eficaz, garantindo o alcance dos objetivos. Na esfera pública, os cidadãos passam a cobrar cada vez mais resultados do governo, 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.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Escritório de projetos. Eficiência. Resultados. Gestão pública.

*Bacharel em Turismo e Hotelaria (UNIVALI); Acadêmica do curso de Especialização em Gerência de Projetos (UNIVALI). E-mail: lillithsue@yahoo.com.br - Autora

** Bacharel em Administração de Empresas – Análise de Sistemas de Informação (PUC-RS); Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas (UFSC) na área Inteligência Organizacional; Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas em Inteligência Organizacional (UFSC); Especialista em Organização, Sistemas e Métodos (UFSC); Especialista em Gestão de Hotelaria e Turismo (UNIVALI); Professor e Coordenador do Curso de Especialização em Gerência de Projetos. E-mail: ofelippe@univali.br - Orientador

1. Introdução

Em virtude da globalização, do aumento ao acesso a informação e de consumidores cada vez mais exigentes, iniciou-se uma crescente preocupação com a qualidade na gestão pública brasileira, abrindo espaço para que ferramentas antes utilizadas somente nas organizações privadas, aos poucos venham sendo introduzidas nas práticas de gestão pública.

O gerenciamento de projetos, abordado aqui como uma dessas ferramentas, pode contribuir muito para a organização da 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.

Tendo em vista que as organizações públicas demandam um grande número de projetos a serem executados ao mesmo tempo, é necessária uma estrutura capaz de gerenciar este portfólio de projetos. Nesse sentido, surge o chamado escritório de projetos ou PMO – *Project Management Office*, terminologia normalmente utilizada nas empresas privadas, que em português significa Escritório de Gerenciamento de Projetos. O escritório de projetos tem a finalidade de orientar, coordenar e dar suporte as organizações na execução de seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível.

De acordo com o Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010 elaborado pelo PMI – *Project Management Institute – Chapters* Brasileiros, o gerenciamento de projetos na administração direta do governo está em fase embrionária em 48% dos órgãos pesquisados e em outros 48% com alguma cultura estabelecida em algumas áreas ou departamentos. Além disso, a pesquisa informa que apenas 10% dos projetos estão alinhados ao planejamento estratégico do governo e 40% afirma que não há um processo de monitoramento de portfólio de projetos estruturado.

Embora, 45% dos pesquisados entendam o conceito de programas, que representa um conjunto de projetos reunidos em função de um tema comum, 55% dos órgãos não possuem um Escritório de Projetos e dos 45% que possuem, 50% estão em número de até dois PMO. Na maioria dos casos os escritórios de projetos estão concentrados na área de tecnologia da informação. A partir da análise destes dados, verifica-se a importância do estudo das práticas de gerenciamento de projetos e da implantação do escritório de projetos na administração pública, uma vez que, esta estrutura pode e deve ser utilizada em diversas áreas da organização para contribuir na eficiência dos resultados dos projetos da mesma.

Este artigo expõe os princípios do gerenciamento de projetos, orientando para a utilização desses fundamentos na nova administração pública, que idealiza uma administração no modelo gerencial com foco nos resultados. Ainda, busca justificar a necessidade da implantação do escritório de projetos, alinhado ao planejamento estratégico da organização, visando à coordenação das políticas públicas, como forma de atingir uma gestão eficiente, com resultados satisfatórios e racionalidade na alocação de recursos públicos, melhorando seu desempenho.

2. Gerência de projetos

Os projetos são normalmente utilizados para a introdução de uma nova ferramenta operacional, o lançamento de um produto no mercado ou até mesmo um novo modelo organizacional. Eles têm seu início e fim determinados, não podendo ser confundidos com a operação de uma organização, pois apesar de alguns de seus processos serem repetitivos, o resultado gerado será único, exclusivo.

De acordo com o PMBOK (2008, p.5) “Um projeto é um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos.” Para Kerzner (2006) um projeto além de ter um objetivo identificável e consumir recursos, opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Valeriano (2002) destaca que “[...] cada projeto consiste em um “pacote de trabalho” distinto dos demais trabalhos”, reafirmando a singularidade dos projetos.

Os projetos surgem com base em uma necessidade da empresa, pois as organizações estão sempre buscando novas formas de gerar negócios. Algumas das preocupações mais comuns são funcionar de forma mais eficiente, poupar tempo ou dinheiro e oferecer atendimento aos clientes com um nível maior de que seus concorrentes (Heldman, 2005). Assim, os projetos contribuem para o processo de melhoria contínua da empresa que sempre busca satisfazer os clientes, para

conquistá-los ou fidelizá-los, ressaltando as características únicas de seu produto/serviço.

Para a realização dos projetos de forma a obter os resultados esperados é necessário o emprego de uma metodologia de gerenciamento, isto é, buscar formas de padronizar as funções de planejamento, execução e monitoramento das tarefas e atividades de uma pessoa ou equipe, a fim de alcançar os objetivos pretendidos. De acordo com Valeriano (2002, p.10) “Gerenciamento é uma disciplina, uma área de conhecimentos [...]. E gerência é uma função, em que se aplicam objetivamente os conhecimentos, habilidades de um dado gerenciamento [...]”.

A fase de identificação da necessidade pode ser delongada, sendo necessário levantar informações sobre o problema e definir certos requisitos que devem ser atingidos pela pessoa, equipe do projeto ou fornecedor, a fim de que se resolva o problema (Gido; Clements, 2007). Por isso, nesta fase é importante que pessoas experientes deem suporte e, que os envolvidos no projeto participem do processo, para os requisitos sejam claramente definidos.

Assim, o gerenciamento de projetos utiliza ferramentas para levantar os principais requisitos dos projetos e a melhor forma de obtê-los, por meio de uma metodologia com a finalidade de estruturar os processos da organização. Para o PMBOK (2008, p.6) “O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”.

A gestão de projetos inclui o planejamento, a programação e o controle de tarefas integradas com o propósito de atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos envolvidos no projeto (Kerzner, 2006). As boas técnicas de gerenciamento de projetos deixam o gerente no comando, capaz de controlar e aplicar os recursos do projeto e garantir que está no caminho certo, por meio do monitoramento de seus índices de desempenho.

Além disso, a gestão de projetos contém vantagens como: aprimorar o desempenho geral do projeto; reduzir a duração e os riscos; aumentar a qualidade; aperfeiçoar a comunicação; normatizar metodologias aplicáveis a todos da organização; produzir relatórios

coerentes; e aumentar a precisão dos relatórios (Heldman, 2005).

Ao considerar a história da humanidade identifica-se que os projetos estão presentes desde o início, isto é, contribuindo para a evolução da sociedade, como exemplos podem ser mencionados a muralha da China, as pirâmides do Egito, entre outros. E, assim como os projetos, a sua forma de gerenciamento também passou por transformações, segundo Valeriano (2002) o gerenciamento de projeto evoluiu acompanhando as pressões para um estágio de larga aplicação.

O autor afirma que sua evolução passa por três períodos: o do gerenciamento empírico: baseado nas qualidades inatas dos gerentes e auxiliares, tendo como base a “arte e o sentimento”; o gerenciamento clássico: a partir das décadas de 1940 ou 1950, com projetos estruturados, planejados, executados e controlados, qualificados como projetos técnicos, de grande complexidade, altos custos, muitos problemas envolvidos e prazos longos e; o moderno gerenciamento de projetos: iniciando-se na década de 1990, revelando-se como ferramenta extraordinária, permitindo às organizações responder com rapidez às solicitações e pressões de seu ambiente próximo ou remoto, em caráter global.

Dessa forma, verifica-se que as técnicas de gerenciamento de projeto passam a ser incorporadas nas mais diversas situações, por organizações públicas ou privadas, com a intenção de acompanhar os processos de mudanças, mantendo-as competitivas no mercado.

A grande vantagem da técnica de gerência por projeto é que ela complementa outras metodologias de mudança. Você não precisa jogar nada fora. Não concorre com qualidade total, não concorre com planejamento estratégico, muito pelo contrário, complementa, facilita, acelera todas as outras áreas. Facilita então, o ajuste de planos, permite que se faça monitoramento de progresso, já que é muito voltada a conseguir fazer coisas dentro de um prazo, existem ferramentas de acompanhamento e monitoramento. Acelera também a implementação de estratégias e fornece técnicas eficazes para atingir metas anuais. (AMARAL; DINSMORE; SIQUEIRA, 1998, p. 17).

É muito importante que a gerência de projetos esteja alinhada ao planejamento

estratégico da organização, porque assim, os projetos serão valorizados e apoiados pela alta direção, facilitando o gerenciamento destes que contribuirão para o alcance dos objetivos da empresa. Para Valeriano (2002, p. 28) o gerenciamento de projetos “[...] tem suas preocupações também voltadas para os objetivos da própria organização, para os membros da equipe do projeto, para os patrocinadores e financiadores, para os fornecedores, para os parceiros, para as organizações associadas e para a sociedade como um todo”.

Para Clemente *et al.* (2002, p.63)

Pode-se considerar o planejamento estratégico como uma sequência de passos encadeados que organiza e coordena as atividades estratégicas:

- o primeiro passo consiste na análise dos recursos internos da organização, de seu ambiente externo e dos grupos de poder dentro e em torno da organização;
- o segundo passo inclui a geração, a avaliação e a seleção de opções estratégicas; e
- o terceiro passo, geralmente mais problemático, corresponde à implementação, quando é necessário realizar mudanças de pessoal, atitudes e de sistemas, adequar a estrutura organizacional, adota novas formas de gerência etc.

Assim, o planejamento estratégico faz o diagnóstico da organização, estabelece seus propósitos, determina seus objetivos e define suas metas, considerando o ambiente em que está inserida, traçando suas estratégias de ação. A implementação dessas estratégias devem ser gerenciadas a fim de produzirem o resultado esperado, de maneira eficiente. Para Valeriano (2002, p.65, grifo do autor) “A **gerência estratégica** formula, implementa e avalia linhas de ação multidepartamentais que levam uma organização a atingir seus objetivos de longo prazo, relativos a seus produtos, mercado, clientes, concorrente, sociedade etc.”

Os projetos, se alinhados ao planejamento estratégico da empresa, são os meios pelos quais os objetivos organizacionais são atingidos, sejam eles relativos ao seu ambiente interno ou externo.

Então temos a alta administração que classicamente cria sua missão, suas estratégias, seus objetivos e suas metas. As metas são traduzidas em projetos; e os projetos, então, são distribuídos pelas suas áreas; alguns projetos podem ter ligação com outros, eventualmente pode-se ter um projeto clássico separado. (AMARAL; DINSMORE; SIQUEIRA, 1998, p. 17)

O projeto é um dos vetores da realização dos objetivos estratégicos da empresa, por isso sua estratégia deve estar sintonizada com a corporação. Se a estratégia maior for desconhecida, o projeto poderá ser dissonante ou conflitante com os objetivos da organização (Valeriano, 2005). Deste modo, verifica-se que a cultura de projetos nas organizações está presente, pois para se manter no mercado ela deve se utilizar dos mesmos para atingir seus objetivos estratégicos.

2.1 Escritório de projetos

Os projetos são os meios pelos quais as instituições se organizam para traduzir suas estratégias em objetivos atingíveis. Isso significa que a partir de um propósito inicial, os ideais vão se classificando em programas, e estes se dividem até ficarem possíveis de serem realizáveis e mensuráveis, isto é, transformando-se em projetos. Os programas são projetos que se reúnem com uma finalidade em comum, como exemplo tem-se as ações de um governo, Programa de Combate a Fome, é um conjunto de projetos com o objetivo de combater a fome. Segundo o PMBOK (2008, p.9):

Um programa é definido como um grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. [...] Um projeto pode não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.

Para Valeriano (2002, p.133, grifo do autor) “[...] chama-se **programa** a um conjunto

de projetos e atividades inter-relacionados, constituindo um empreendimento de razoável vulto, geralmente compreendendo um sistema formado por um produto e seus serviços associados.” Assim, verifica-se que para a implantação de um processo/plano podem haver vários projetos com a mesma finalidade conectados em um programa.

Atualmente, as organizações trabalham com diversos projetos de diferentes segmentos ao mesmo tempo, esses projetos podem estar correlacionados na forma de programas ou serem independentes entre si, essa carteira de projetos denomina-se portfólio de projetos. Para o PMBOK (2008, p.8) “Um portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos estratégicos de negócios”.

O gerenciamento do portfólio de projetos avalia a combinação de projetos e investimentos para cada projeto, mantendo um equilíbrio entre os projetos em andamento e as novas iniciativas estratégicas, é um processo decisório que busca as melhores alternativas para a organização (Kezner, 2006). Dessa forma, ao agrupar e estruturar os projetos o processo de avaliá-los e combiná-los para atingir as metas e objetivos da empresa é facilitado.

Pode-se concluir então, que as organizações trabalham com programas e portfólios de projetos para manter-se neste ambiente competitivo e globalizado. É necessária uma administração eficaz e estruturada, para que os projetos estejam alinhados com a estratégia organizacional e obtenham o sucesso esperado. De acordo com Valeriano (2002, p. 92) “As empresas que empregam a administração por projetos usualmente têm em seus planos um grande número de pequenos projetos em vários estágios de execução e localizados em todos os níveis de da organização, como que permeando-a completamente.”

Para facilitar o gerenciamento dos projetos as organizações passaram a criar os denominados “escritórios de projetos” que visam orientar as melhores práticas de gestão de projetos, apoiar, orientar, definir prioridades entre outras funções relacionadas a gestão de

projetos. De acordo com o PMBOK (2008, p.11) “Um escritório de projetos (*Project Management Office*, PMO) é um corpo ou entidade organizacional a qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenados dos projetos sob seu domínio.” Ele ainda afirma que:

A principal função de um PMO é dar suporte aos gerentes de projetos de diversas maneiras, que incluem, mas não se limitam a:

- Gerenciamento de recursos compartilhados entre todos os projetos administrados pelo PMO;
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;
- Monitoramento da conformidade com as políticas, procedimentos e modelos padrões de gerenciamento de projetos por meio de auditorias do projeto;
- Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, formulários e outras documentações compartilhadas do projeto (ativos de processos organizacionais); e
- Coordenação das comunicações entre projetos.

O escritório de projetos pode então contribuir para o processo de melhoria contínua da organização, incrementando o processo de qualidade, incluindo metodologias e processos de gerenciamento, dando suporte e fazendo o acompanhamento de processos, monitorando a execução dos projetos, de forma a buscar os melhores resultados e os objetivos pretendidos. Segundo Valeriano (2002, p. 107) “As funções e abrangência do escritório de projetos variam com o estágio de implantação e com as necessidades de cada organização”.

Enquanto, as responsabilidades da administração concentram-se no planejamento, organização de estratégias e a preocupação com o futuro da organização. Os níveis intermediários e baixos importam-se com as questões operacionais. Os escritórios de projetos atuam como ponto de ligação entre todos os níveis da corporação para facilitar a realização de suas metas e objetivos (Kerzner, 2006).

É importante que se leve em consideração o grau de maturidade da organização na implementação de um escritório de projetos, além de avaliar sua estrutura e cultura

organizacional, assim as atividades desenvolvidas por ele vão evoluindo de acordo com desenvolvimento da empresa. Para Valeriano (2002, p. 109) as atividades desenvolvidas de acordo com os estágios de evolução dos escritórios de projeto são:

Estágios iniciais:

- prestação de serviços de controle de prazo e custos;
- elaboração de relatórios de multiprojetos e interdepartamentais;
- treinamento em aspectos específicos de gerenciamento de projeto;
- ligações com os gerentes departamentais e, em especial, com os gerentes de recursos empresariais;
- melhoria contínua de processos de gerenciamento de projeto; e
- levantamento e arquivo de “lições aprendidas”

Nos estágios *intermediários*, mantêm-se as anteriores e mais:

- arquivo de histórico de projetos;
- administração dos processos de gerenciamento de projeto;
- consultoria interna sobre gerenciamento de projeto;
- desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e padrões; e
- apoio a reuniões de avaliações e revisões de projetos.

Estágios *avançados* e de acordo com o nível de autoridade atribuído, os anteriores e mais:

- análise e aprovação de propostas de projeto segundo objetivos estratégicos da organização e critérios complementares;
- distribuição de recursos de acordo com as 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 um caso *especial*, com a mais elevada autoridade atribuída:

- seleção de gerentes de projeto, tratando de sua formação, treinamento e plano de carreira; e
- gerência direta dos projetos da organização.

Assim, nota-se que as contribuições do escritório de projetos vão se acrescentando à medida que a organização oferece credibilidade a ele e amadurece suas políticas, além disso, deve-se considerar que os fatores ambientais da empresa, tanto internos quanto externos, podem influenciar diretamente no sucesso dos projetos, segundo o PMBOK (2008,p. 14) “Os fatores ambientais da empresa podem aumentar ou restringir as opções de gerenciamento de projetos e podem ter uma influência positiva ou negativa no resultado”.

Portanto, os benefícios trazidos pelo escritório de projetos podem variar de uma organização para outra, assim como sua evolução e experiência. De acordo com Valeriano

(2002, p.110) os benefícios são:

- maior alinhamento do projeto com os objetivos da organização;
- maior profissionalismo da gerência de projeto;
- maior produtividade das equipes de projeto;
- maior racionalidade na distribuição de recursos;
- criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e padrões de gerenciamento;
- uniformidade de tratamento perante as partes interessadas, sejam as da própria organização, sejam externas, notadamente clientes e patrocinadores;
- criação e expansão da cultura de projetos na organização; e
- decorrente utilização como importante parte de um sistema de informações estratégicas.

Ao decidir pela implantação de um escritório de projetos a organização deve definir quais serão as suas principais atribuições e sua missão enquanto parte da empresa. Desta forma, é mais fácil saber o que cabe ao escritório de projetos e aos demais componentes da organização.

Comumente, são utilizados três tipos de escritórios de projetos: o escritório de projetos funcional – utilizado em uma área ou divisão funcional para gerenciar um conjunto crítico de recursos; o escritório de projetos de grupo de clientes – objetiva um melhor gerenciamento e comunicação com os clientes, agrupando projetos com interesses comuns, podendo haver mais de um escritório de projetos por grupo de clientes funcionando, às vezes de forma temporária; e finalmente o escritório de projetos corporativo – que atende toda a organização e concentra-se em questões estratégicas e corporativas, sem preocupar-se com assuntos funcionais (Kerzner, 2006).

Os escritórios de projetos, na maioria dos casos, possuem as funções de apoio a projetos, treinamento, consultoria, métodos e padrões e gerência de projetos, exercendo essas atividades de forma principal, juntamente com outras atribuições que lhe podem ser delegadas. Eles podem assumir diversas formas: como a física – com espaço próprio para a equipe; virtual – cada participante interage com o outro através de uma rede; mista – utilizam as duas

formas: física e virtual; centralizada – constituído em um só local; e distribuído – tem partes em locais diversos, porém com a unicidade de propósitos, recursos e ligação com os projetos (Valeriano, 2005).

Assim, é importante se observar o estágio em que se encontra a organização na implantação de um escritório de projetos para que seus objetivos estratégicos estejam alinhados com seus projetos, seja essa organização pública ou privada. Da mesma maneira, é fundamental definir que tipo de escritório de projetos deve ser implantado, avaliando o seu principal objetivo, de maneira que ele possa contribuir de fato com o sucesso da organização.

3. Gestão pública

A gestão pública é exercida pelo governo que tem como foco principal o interesse coletivo em relação à individualidade. De acordo com Santos (2006, p.11) “O governo, em sentido institucional, é o conjunto de poderes e órgãos constitucionais; em sentido funcional, é o complexo de funções estatais básicas; em sentido operacional, é a condução política dos negócios públicos.” Alguns autores optam por utilizar a terminologia Estado e outros Governo para a representação política do povo, nesse sentido ambas as palavras serão empregadas neste texto.

Para Pereira (2008, p. 34) “O Estado é o detentor da soberania, e a soberania define-se pelo poder político que se configura na faculdade de ordenar a organização social e deliberar sobre os assuntos de natureza coletiva, devendo agir sempre e em todos os atos de conformidade com o interesse coletivo”.

Cabe ao Estado zelar pelo interesse coletivo e garantir que os bens públicos sejam direito de todos os cidadãos pertencentes à nação. De acordo com a Constituição (1988):

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II - garantir o desenvolvimento nacional;

III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV - promover o bem de todos, sem preconceito de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Para garantir que sejam cumpridos os objetivos fundamentais é necessária uma administração pública eficiente. Para Meirelles (1985, *apud* SANTOS, 2006, p. 11) “[...] administrar é gerir interesses segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e à conservação alheias.”

A administração pública, no entanto, visa gerir os interesses de um grupo, de uma nação, enfim de uma coletividade. Para Pereira (2008, p. 62) “A Administração Pública tem como propósito a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal, segundo preceitos de Direito e da Moral, visando o bem comum”.

Para que o governo obtenha sucesso em suas políticas e atenda seus fundamentos e princípios é necessária uma gestão eficaz, com foco nos resultados.

[...] a gestão deve se preocupar tanto com a eficiência de suas operações – isto é, em obter o melhor resultado possível, dados os seus recursos e objetivos – quanto com sua eficácia – isto é, com a propriedade do que está fazendo, com a devida alocação dos recursos para obtenção dos resultados extraordinários. (CAULLIRAUX; YUKI, 2004, p. 19).

Atualmente, a gestão pública passa por um momento de evolução de conceitos e quebra de paradigmas, segundo Matias-Pereira (2010, p. 104) “O aumento das expectativas e das demandas dos cidadãos em uma parcela significativa dos países passou a exigir uma nova forma de orientação na prestação de serviços por parte da Administração Pública [...]”. Há uma constante preocupação na utilização do planejamento estratégico para otimizar os

resultados obtidos com as políticas públicas. É a chamada Nova Administração Pública (NAP) que de acordo com a CNM (2008, p.16) “É um modelo de administração pública voltado para a eficiência, a eficácia e a efetividade do aparelho do Estado, com foco em resultados.”

O princípio de eficiência na administração pública vem sendo buscado desde 1988, por meio da instituição da Constituição da República Federativa do Brasil, em seu artigo 37 que diz: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”.

Buscando a eficiência a gestão pública passou a incorporar práticas do setor privado com o intuito de melhorar sua atuação, obtendo melhores resultados. Segundo Hood (1995, *apud* MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 105) o que “sintetiza o ideário da NAP como a redução ou remoção de diferenças entre o setor privado e público, refletindo tanto a crença nos métodos do mercado e das empresas privadas quanto à descrença nos servidores públicos”, assim, passam a serem utilizados métodos gerenciais de administração, como foco nos resultados e nos clientes, aqui entendidos como a própria sociedade.

Pereira e Spink (1998, p. 17) afirmam que é necessária “[...] a superação dos modelos burocráticos do passado, de forma a incorporar técnicas gerenciais que introduzam na cultura do trabalho público as noções indispensáveis de qualidade, produtividade, resultados, responsabilidade dos funcionários, entre outras”.

Sendo assim, fundamentalmente, a chamada nova administração pública com enfoque gerencial focaliza no atendimento do cidadão e de suas expectativas seus fundamentos de gestão. Para Caulliraux e Yuki (2004, p. 32) “A administração pública voltada para o cidadão pode ser definida, então, como um modelo gerencial cujo objetivo é oferecer serviços públicos de maior qualidade, atendendo melhor às demandas dos seus usuários”.

Portanto, as práticas gerenciais do segmento privado contribuem para o melhoramento

da função pública. Denhardt (2012, p. 201) observa que “Por decorrência, a nova gestão pública enfatiza abordagens como privatização, mensuração de desempenho, planejamento estratégico e outras abordagens gerencialistas”.

A nova gestão pública, chamada também de reforma gerencial, busca a modernização dos processos públicos de forma a melhorar os serviços públicos prestados pelo governo, prezando por sua eficiência e qualidade, objetivando a melhoria contínua do sistema. Para Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010, p. 51) “No modelo gerencial, priorizam-se desempenhos e resultados, que podem se controlados *a posteriori*, sem abrir mão da legalidade durante os processos, partindo-se da primazia do valor da eficiência”.

Como resultado dessa reforma podemos verificar que as leis e diretrizes orçamentárias se estruturaram a partir deste conceito gerencial, sendo de fundamental importância os resultados obtidos em relação aos recursos empregados. Segundo a Constituição (1988):

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

I - o plano plurianual;

II - as diretrizes orçamentárias;

III - os orçamentos anuais.

§ 1º - A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

[...]

§ 4º - Os planos e programas nacionais, regionais e setoriais previstos nesta Constituição serão elaborados em consonância com o plano plurianual e apreciados pelo Congresso Nacional.

É imprescindível que os governantes constituam os objetivos e metas da administração, pois a partir da identificação da necessidade, problema ou oportunidade, criam-se propostas que resultam numa melhora ou benefício da situação existente (Gido e Clements, 2007). As propostas podem ser traduzidas em seu planejamento estratégico, de forma a serem mais facilmente executadas e monitoradas, obtendo assim os resultados esperados de forma eficiente.

4. Escritório de projetos na gestão pública

Como vimos anteriormente, a constante inovação da gestão pública tem se utilizado de algumas ferramentas gerenciais para melhorar seu desempenho e atingir os resultados pretendidos. Segundo Matias-Pereira (2010, p. 247) “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.”

Dentre essas ferramentas podemos 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.”

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

Nem sempre os programas identificados pela organização vão de encontro as reais necessidades da comunidade, Matias-Pereira (2010, p. 248) observa que a gestão pública [...] necessita melhorar os seus sistemas de planejamento para identificar de forma clara as demandas e necessidade de cada segmento da população.

Desta forma, o planejamento estratégico pode contribuir para uma gestão pública eficaz, levantando as principais necessidades da comunidade, as metas e objetivos do governo enquanto gestor público, definindo seus planos de ação, para garantir que elas sejam atendidas.

Para SANTOS (2006, p. 28) “O planejamento estratégico objetiva ser um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões, em que os planos são permanentemente revistos conforme as circunstâncias vão evoluindo [..].”

Na administração pública, no entanto, o planejamento estratégico deve ser feito de forma colaborativa a fim de que a comunidade possa participar das principais políticas e decisões tomadas pelos gestores, para que sejam atendidos os interesses da coletividade. Para Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010, p. 227) uma gestão contemporânea ideal atuaria:

De forma participativa, os líderes devem analisar o ambiente em que a organização atua, reconhecer as necessidades de suas partes interessadas, reunir as demais informações necessárias ao seu processo de tomada de decisão e produzir suas estratégias na forma de objetivos compartilháveis com todos os segmentos da gestão pública considerada.

Em seguida, deve produzir os planos de ação para implementação das estratégias produzidas, e, 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.

Nesse sentido, a partir do estabelecimento dos objetivos da gestão, 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. Para Clemente (2002, p. 289) “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”.

A ferramenta de gestão por projetos tende a aumentar os resultados positivos da administração tendo em vista sua capacidade de orientar a execução, planejando e monitorando cada projeto e até intervindo quando necessário, propondo soluções e respostas às adversidades que possam ocorrer. Para (Amaral; Dinsmore; Siqueira, 1998, p. 44) as vantagens da gestão por projetos 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.

No entanto, para garantir o sucesso de um projeto é necessário que a administração pública conte com um profissional capaz de articular as necessidades dos projetos, um gerente de projetos, que de acordo com PMBOK (2005) é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto, ele deve possuir as características de conhecimento, desempenho e efetividade pessoal, aqui entendida como atitude, liderança e características de personalidade, com habilidades para orientar a equipe, enquanto atinge os objetivos e equilibra as restrições do projeto.

O gerente de projetos precisa possuir conhecimento empresarial, saber gerenciar riscos e ter habilidades de integração, para que possa também tomar decisões empresariais. É importante que ele conheça o universo do negócio em que está inserido, para fazer a integração do trabalho em toda a organização (Kerzner, 2006).

Assim como as instituições privadas, as organizações 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. Segundo Valeriano (2002, p.108) “para conduzir elevado número de projetos, de várias naturezas, em diversos estágios de seus ciclos de vida, a organização responsável necessita de um instrumento de coordenação, o escritório de projetos”.

É através da 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, facilita a definição de prioridades em projetos, assim como, garante

que os resultados obtidos serão maiores do que se fossem feitos sem métodos ou por uma equipe ineficiente. Porquanto, utilizando-se da ferramenta de gestão de projetos, os objetivos estarão claramente definidos, evitando-se os erros de juízo e expectativas.

Valeriano (2002, p.110) salienta que “o escritório de projetos busca, processa e armazena dados e informações de todas as partes interessadas nos projetos: a alta administração, os gerentes, empregados e colaboradores da organização; os fornecedores; o governo e sua política.” Os escritórios de projetos mantêm a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e sustenta o planejamento estratégico da organização (Kerzner, 2006).

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.

Através do suporte do escritório de projetos as ferramentas da gestão de projetos podem ser mais bem aplicadas e aperfeiçoadas, evoluindo conforme os princípios da organização.

5. CONCLUSÃO

Na atual conjuntura econômica, política e social, neste período de globalização, o serviço público deve acompanhar a evolução e atender as novas demandas. Isto significa que ele tem que se modernizar, deixando para trás formas administrativas que não trazem mais resultado, quebrando os paradigmas da gestão pública e adotando ferramentas gerenciais para desenvolver a nova gestão pública.

Trazer métodos administrativos utilizados na iniciativa privada, adaptá-los e utilizá-los

na gestão pública tende a contribuir para uma gestão mais próxima da realidade de mercado. O uso de técnicas gerenciais irá de fato colaborar para que o serviço público atinja as expectativas do cliente/cidadão, que busca basicamente rapidez no serviço prestado e acesso a informação; respostas personalizadas e precisas; e a simplificação de métodos e processos.

O planejamento estratégico pode contribuir para que a administração pública levante as principais necessidades da administração e da sociedade e assim possa programar o desenvolvimento de suas políticas em prol do atendimento dessas expectativas. A partir de então, definem-se seus principais programas e metas, para que possam ser executados. De acordo com Caulliraux e Yuki (2004, p. 57) “Isto significa que a mensuração de desempenho deve estar inserida em um sistema de planejamento, que defina prioridades estratégicas claras e garanta que tudo o que é medido é considerado importante pelos gestores, pelo pessoal e pelos cidadãos”.

A fim de otimizar a execução destas metas a gestão de projetos vai juntamente com a administração estratégica definir as prioridades e identificar os principais requisitos para que essas metas sejam divididas em projetos e assim se tornem possíveis de serem executadas, mensuradas e geridas de forma a obter os resultados esperados. Para Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010, p. 127) “Sugere-se criar antes programas de melhorias localizadas e definidas, cujos resultados previstos sejam simples, diretos e observáveis em curto espaço de tempo e bem visíveis”.

A gestão de projetos avalia cada aspecto do projeto individualmente e inter-relaciona as áreas para que possam ser planejadas da forma mais completa possível, pois uma depende da outra, e um resultado diferente em uma área pode interferir no resultado de outras. Entre as principais áreas de conhecimento dirigidas pela gerência de projetos está a comunicação, a integração, o escopo, o tempo, o custo, a qualidade, os recursos humanos, as aquisições e os riscos do projeto. Assim, ao planejar o projeto levando em consideração essas áreas, o

resultado obtido passa a ser mais eficiente e atende os requisitos levantados.

Na gestão pública, tal como na gestão privada, os projetos tendem a ocorrer simultaneamente sendo necessária uma estrutura denominada “escritório de projetos” que vai alinhar os projetos com o planejamento estratégico da organização, definir as metodologias aplicáveis aos projetos da administração, possuir profissionais capacitados para gerenciar os projetos e evoluir a prática de gerenciamento de projetos de forma a garantir que os resultados obtidos sejam adquiridos de forma eficiente.

Dessa maneira, a implantação do escritório de projetos contribui para a melhoria do desempenho da gestão pública, pois ao definir seus projetos prioritários, leva em consideração as nove áreas citadas acima e busca cumprir o escopo do projeto dentro do prazo e custo definidos, de forma responsável e adequada.

Tendo em vista as vantagens relativas à implantação do “escritório de projetos” na administração pública, alguns gestores passaram a incluí-los na sua organização. No município de Balneário Camboriú - SC, por exemplo, foi criado o colegiado responsável pela operacionalização e gerenciamento de projetos estratégicos do Poder Executivo Municipal, através do Decreto nº 6045 de 21 de fevereiro de 2011. Neste caso, o escritório de projetos está subordinado a Secretaria de Planejamento e Gestão Orçamentária, mas segundo o presidente do colegiado (informação verbal)¹, a ideia é que a partir deste colegiado possa ser criado um departamento específico que esteja subordinado apenas ao gestor municipal, para evitar que conflitos referentes à hierarquia possam ocorrer.

No estado do Espírito Santo, foi desenvolvido o Pró Gestão em 2007, que tinha como objetivo gerenciar os principais projetos estaduais através do escritório de projetos. Atualmente, o Pró Gestão abrange projetos estruturantes na área de saúde, educação, transporte, segurança, etc, buscando a redução de prazos, a diminuição de custos e a melhoria

¹ Informação fornecida em entrevista feita com o Presidente do colegiado Sr. Eduardo Krewinkel, em 20 de junho de 2012.

da qualidade dos serviços e obras entregues à sociedade.

Na esfera federal, no ano de 1999 o Banco Central do Brasil implantou na diretoria de fiscalização o Espro, escritório de projetos, identificando esta necessidade a partir do momento em que os integrantes deste departamento não sabiam qual era a prioridade entre projetos e atividades. O Espro a princípio ficou restrito aos projetos estratégicos da Fiscalização, iniciando a gestão de portfólios. Atualmente, atua integrado a outros dois escritórios de projetos, o da área de Tecnologia da Informação e o da Gerência Executiva, levando a maturidade da gerência de projetos para toda a estrutura o Banco Central do Brasil (DINSMORE, 2007).

A Secretaria de Transportes do Estado da Virgínia (EUA), tem se utilizado de alguns princípios da gestão de projetos desde a sua fundação no início do século XX. Mais recentemente, implantou um escritório de projetos para auxiliar na modernização de instrumentos, técnicas e conhecimentos na gestão de projetos, bem como pra oferecer apoio aos gerentes de projeto. O PMO inicialmente era constituído de um gerente e três analistas. Atualmente, está trabalhando numa metodologia de aperfeiçoamento de gestão de projetos para complementar os processos existentes na área de engenharia preliminar. E, ainda, o PMO treina engenheiros nos fundamentos da gestão de projetos (Kerzner, 2006).

Por fim, é necessário que seja identificado o grau de maturidade da organização em gerência de projetos e sua estrutura organizacional, antes de definir de que forma será a implantação do escritório de projetos, de que tipo ele será e quais serão as suas funções atribuídas, para que as atividades do mesmo estejam de encontro com os objetivos da organização.

REFERÊNCIAS

ALECIAN, Serge; FOUCHER, Dominique. **Guia de gerenciamento no setor público**. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

AMARAL, Roberto; DINSMORE, Paul; SIQUEIRA, Carlos A. Gerência Por Projetos na Administração Pública. Rio de Janeiro: Cebela, 1998.

BALNEÁRIO CAMBORIÚ (Prefeitura Municipal). Decreto nº 6045, de 21 de fevereiro de 2011. **Leis Municipais**. Disponível em: <<http://www.leismunicipais.com.br/cgi-local/forpgs/showinglaw.pl>>. Acesso em: 17 de jul. 2012.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). **Sislex**: Legislação Planalto. Brasília, out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm> Acesso em: 15 de jul. 2012.

CAULLIRAUX, Heitor; YUKI, Mauro (Org.). **Gestão Pública e Reforma Administrativa: conceitos e casos: a experiência de Florianópolis**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

CLEMENTE, Ademir (Org.). **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS. **Nova Administração Pública: Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas**. Brasília : CNM, 2008.

DENHARDT, Robert B.. **Teorias da administração pública**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DINSMORE, Paul Campbell (Org.). **Projetos Brasileiros: casos reais de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

ESPÍRITO SANTO. Governo do Estado. **Pró Gestão**. Vitória, 2012. Disponível em <http://www.es.gov.br/Governo/paginas/pro_gestao.aspx>. Acesso em: 20 set. 2012.

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de projetos**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: fundamentos: um guia prático para quem quer ter certificação em gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

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.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

PM SURVEY.ORG. **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2010**. Project Managemet Institute Chapters Brasileiros. Project Builder: 2010. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/Jaeger/benchmarking-gp-2010geral>>. Acesso em: 20 set. 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK). 4. ed. Pennsylvania, 2008.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VALERIANO, Dalton L.. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makon Books, 2001.

_____. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.