



GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EMPRESAS PÚBLICAS: AS BOAS PRÁTICAS DO PMBOK

Fabian Dalla Possa Ilha

Resumo: Este artigo tem a pretensão de demonstrar a importância estratégica dos projetos como meios da realização do planejamento organizacional, que são condicionados a boa utilização dos recursos da Tecnologia da Informação (TI), estes são primordial para a sobrevivência das organizações, temos ainda que uma empresa bem-sucedida, seja pública ou privada, obrigatoriamente deve possuir a competência de lidar com as constantes mudanças de execuções de atividades, regidas pelo mercado. Assim, o objetivo geral deste artigo é analisar como a implantação e utilização de boas práticas recomendadas pela biblioteca PMBOK no gerenciamento de projetos em empresa públicas pode contribuir com os resultados e estratégias organizacionais na área de Tecnologia da Informação de uma empresa. Este trabalho foi produzido utilizando-se da metodologia de pesquisa bibliográfica, executando-se uma pesquisa teórica pura do tipo descritiva, com o intuito de analisar como a implantação e utilização de boas práticas recomendadas pela biblioteca PMBOK no gerenciamento de projetos em empresa pública, pode contribuir com os resultados e estratégias organizacionais na área de Tecnologia da Informação das empresas. Com a Utilização do PMBOK, observa-se o ganho de cinco benefícios, como o aumento da taxa de sucesso dos projetos, aumento de produtividade do gerente de projeto, a redução do problema de comunicação de conflitos, a comunicação é um dos maiores problemas institucionais, a redução do desvio entre planejado e realizado e o uso dos recursos, criando-se processos mais eficientes, gerindo o pool de recursos de maneira mais assertiva.

Palavras-chave: TI. Planejamento. PMBOK. Gestão de projetos.

1 INTRODUÇÃO

No universo corporativo, a utilização da Tecnologia da Informação (TI) é essencial para a sobrevivência competitiva das organizações do século XXI. Conforme está descrito no relatório do Comitê Gestor da Internet no Brasil divulgado em 2016, da totalidade do universo das empresas brasileiras, 99%, utilizam algum recurso de TI, sendo que 91% das empresas consideradas de grande porte possuem

definida uma área específica de tecnologia da informação em sua estrutura organizacional. (CGI.br, 2016).

Desta forma observa-se que uma das questões que devem ser levadas em conta na aplicação de uma metodologia, tipo PMBOK, é a maturidade da empresa, pois são boas práticas e recomendações. Já Cleland e Ireland (2002) evidenciam a importância estratégica dos projetos como meios para realização do planejamento organizacional, observando que uma empresa bem-sucedida tem em si um fluxo de projetos para lidar com a mudança inevitável enfrentada por todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Para atender as necessidades específicas do setor público, o PMI (*Project Management Institute*) trouxe como inovação – uma extensão do PMBOK voltada especificamente para o setor público, denominada “*Governement 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.

O planejamento nunca foi tão necessário, segundo Curto (2019, p. 3):

Para viver com poucos recursos ou em momentos de crise é extremamente necessário planejar (atividade essencial, já que permite que se tracem os melhores caminhos). É exatamente esse trabalho de planejamento que vai permitir o desdobramento da estratégia de Governo nos projetos e programas mais adequados para produzir os benefícios desejados para a sociedade. A adoção de padrões de gerenciamento de projetos, como os criados pelo PMI (*Project Management Institute*), e o incondicional apoio do Poder Executivo são imprescindíveis nesse processo.

A Metodologia do PMBOK representada pelo mapeamento dos processos de gerenciamento de projetos, está dividida em cinco grupos de processos que cobrem todo o ciclo de vida do projeto, sendo a Inicialização, Planejamento, Execução, Controle e encerramento. Embora em empresas públicas essas fases podem ser aglutinadas devido ao recurso escasso de gerenciamento de cada fase.

A tentativa de aplicar as modernas práticas de gestão de projetos ao universo do primeiro setor pode ser uma tarefa árdua. Considerando que muitos destes conceitos, em especial os relacionados ao guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), foram concebidos e tiveram uso precedente em empresas

privadas¹, pode haver incompatibilidade em uma transposição genuína de tais métodos à realidade de uma empresa pública brasileira. Isto posto, é provável que estes modelos careçam de ajustes.

Embora as ferramentas de gestão de projetos tenham iniciado e sido largamente utilizadas no segundo setor, exigências crescentes dos cidadãos por serviços públicos de qualidade reforçaram a importância da utilização destas boas práticas não somente nas empresas, mas em todas as esferas do poder público (PESTANA; VALENTE, 2010).

Seja qual for a finalidade da empresa pública, exploração de atividade econômica ou prestação de serviços públicos, é mister lograr destas técnicas. No entanto, ao utilizar o PMBOK em uma empresa pública, podem surgir certos obstáculos não previstos neste framework. Vejamos a seguir.

As empresas públicas, como integrantes e administradas pelo poder público, subordinam-se às leis de licitações para efetuar aquisições, as quais são necessárias em grande parte dos projetos. Na Lei 8.666/93, a qual disciplina sobre os processos de compras, revelam-se determinadas obrigações específicas, desprovidas de mecanismos técnicos para sua execução tanto na legislação (RODRIGUES; SANTOS; GUADAGNIN, 2016) quanto em quaisquer guias de boas práticas. Além desta dificuldade de colocar a lei em prática estrita, Oliveira e Melhado (2001, p.2-3) complementam com mais características intrínsecas envolvendo projetos em instituições públicas:

- I. Os projetos podem ter aspecto um social, nem sempre sendo orientado puramente ao lucro;
- II. Os projetos podem iniciar e terminar em gestões distintas, devido à alternância de governo;
- III. Equipes técnicas podem menos preparadas, havendo dificuldade, quiçá impossibilidade, de substituição destes profissionais concursados;
- IV. Projetos são contratados geralmente pelo menor valor, embora haver outros tipos de licitação menos utilizados que considerem o critério técnica;
- V. Os recursos para execução do projeto devem ser obrigatoriamente previstos na Lei Orçamentária Anual (LOA); dentre outras peculiaridades que acabam tornando-se entraves ao Gestor do Projeto.

¹ Conforme salienta Torreão (2005), o PMI (*Project Management Institute*, entidade responsável pelo desenvolvimento do PMBOK) surgiu no auge dos projetos especiais da *National Aeronautics and Space Administration* (NASA), considerando forte relação com esta entidade governamental americana. As características desta agência, porém, não guardam similaridade com as peculiaridades de uma empresa pública brasileira - foco desta pesquisa, as quais serão abordadas na sequência.

O objetivo geral deste artigo é analisar como a implantação e utilização de boas práticas recomendadas pela biblioteca PMBOK no gerenciamento de projetos em empresa públicas pode contribuir com os resultados e estratégias organizacionais na área de Tecnologia da Informação de uma empresa.

Para cumprir a missão do objetivo geral faz-se necessário o estabelecimento conjunto de alguns objetivos específicos, a seguir enumerados: (i) compreender como as organizações públicas estabelecem a gerencia de projetos e a gestão de serviços de Tecnologia da Informação; (ii) identificar as principais vantagens na implantação das boas práticas recomendadas pela biblioteca PMBOK; (iii) relacionar as boas práticas da biblioteca PMBOK com questões referentes a estratégias organizacionais e resultados da área de Tecnologia da Informação.

Este trabalho foi produzido utilizando a metodologia de pesquisa bibliográfica, sendo executada uma pesquisa teórica pura do tipo descritiva, com o intuito de analisar como a implantação e utilização de boas práticas recomendadas pela biblioteca PMBOK no gerenciamento de projetos em empresa pública, pode contribuir com os resultados e estratégias organizacionais na área de Tecnologia da Informação das empresas.

2 RELEVÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

As pessoas, comunidade e organizações estão reconhecendo a relevância de gerenciamento de projetos tanto no setor público quanto no setor privado.

Setores onde era notada grande resistência à gestão profissional de projetos, hoje começam a se adequar às regras e boas práticas, uma vez que eles trazem benefícios às empresas, sejam eles financeiros ou administrativos.

Esta melhoria, por fim, traz vantagem competitiva para as empresas que, por sua vez, tem maior capacidade para fortalecer seus posicionamentos de mercado, dado que suas entregas serão mais rápidas, terão maior qualidade e serão mais precisas. Consequentemente, o relacionamento com os clientes tende a ser duradouro, objetivo este que, afinal de contas, move e motiva todas as empresas de sucesso.

Na área de software e TI este assunto assume a cada dia uma importância maior. Isto se deve, em parte, pelo entendimento de que parte significativa do

insucesso em projetos de software está relacionada com uma má gerência de projetos ou, algumas vezes, por uma ausência completa de gerenciamento (JOHNSON, 2001).

Várias organizações públicas e privadas já estão dando preferência para o profissional gerente de projetos que tem um certificado. O certificado virou um diferencial nas contratações, sendo esse colaborador muito requisitado.

O sucesso de um projeto de uma organização não pode limitar à eficiência dos processos de gerenciamento de projetos empregados, pois se deve levar em conta a efetividade do projeto na contribuição para os objetivos estratégicos da organização (KENNY, 2003).

Com o uso de metodologias, a implantação da cultura de projetos pode ser realizada para garantir a aplicação dos princípios de gerenciamento de projetos de forma padronizada buscando atender da melhor forma às necessidades das organizações.

O gerenciamento de projetos cria e permite que equipes confiantes e motivadas, que conheçam seus assuntos de trabalho, façam seu melhor trabalho. E essa equipe de gerenciamento de projetos permite que as coisas certas sejam entregues no prazo; material que oferece retorno real sobre o investimento, e isso faz os clientes satisfeitos.

3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EMPRESAS PÚBLICAS: AS BOAS PRÁTICAS DO PMBOK

Foi somente a terceira edição que o PMI trouxe uma extensão do PMBOK voltada para o setor público, denominada “*Governement Extension to a Guide to the Project Management Body of Knowledge*”. Neste adendo, publicado em 2006, foi possível encontrar algumas orientações para diferenciar os projetos de órgãos públicos e privados. Tais diretrizes, no entanto, não sanam totalmente os problemas existentes.

De outra banda, há outros esforços na tentativa comparar e adaptar leis e modelos de projetos públicos com as práticas preconizadas pelo PMBOK. Reis, Souza e Oliveira (2017), em sua obra, buscaram correlacionar a modalidade de pregão eletrônico à gerência de projetos preconizada pelo PMBOK. Embora mais focados nas disciplinas de Gerenciamento de Escopo e Gerenciamento de Riscos, forneceram uma válida contribuição qualitativa para demais disciplinas. Os autores corroboram

com a ideia de que, embora a mais hodierna legislação brasileira se aproxime com preceitos do PMBOK, as leis mais antigas e ainda vigentes infelizmente não guardam relação com o referido guia de boas práticas, requerendo analogias.

Ademais, superando os até então conhecidos estigmas de morosidade e burocracia acerca da máquina pública, surge no Brasil em 1998 com a Emenda Constitucional n.19 o Princípio da Eficiência. Este veio a servir como um estímulo e a indicar um norte para a administração pública, extensivo às empresas públicas. Andrade e Martins (2016) ressaltam que, dada a atual pungência deste e de outros fundamentos afetos (efetividade, economicidade, transparência, prestação de contas, etc.), a Gestão de Projetos apresenta-se como uma alternativa essencial para proporcionar ganhos, refletindo diretamente na qualidade e indo diretamente ao encontro deste princípio.

Autores, como Farnham e Horton (1992), afirmam que a forma de gerenciar os serviços públicos difere 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”.

De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2013), todo projeto pode ser conceituado como um esforço temporário realizado para dar origem a um produto ou serviço único. Assim, pode-se entender que um projeto possui começo e fim bem definidos e, por conta disso, precisa ser corretamente planejado, executado e controlado.

Porém, além de ser um processo dificultoso, é necessário ter cuidado na utilização de novas ferramentas de gestão no setor público, mesmo que bem-sucedidas e consagradas em instituições que visam ao lucro. Tal cautela já foi alertada por diversos autores críticos da Nova Gestão Pública (NGP), prática que se configurou mundialmente entre as décadas de 1980 e 1990 como um novo referencial teórico que propunha, dentre outras práticas, a transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público.

Uma das principais críticas relacionadas à negligente simples busca pela eficiência e produtividade é de que pode ocorrer o afastamento da instituição pública de sua missão eminente: o interesse público. Kissler e Heidemann (2006) ilustram este argumento expondo alguns casos de concretos de malogro em tentativas de

“modernizar” o setor público através utilização temerária de práticas de gestão da iniciativa privada.

É condição *sine qua non*, pois, como propuseram Reis, Souza e Oliveira (2017), adaptar o PMBOK à realidade da empresa pública, extraindo os preceitos que se enquadrem ao ecossistema da instituição e da lei, bem como complementando de maneira situacional as lacunas em que o guia for insuficiente: uma tarefa desafiadora e que exige prudência.

A formação de uma estrutura é uma necessidade para que se determinem as responsabilidades e funções pelas atividades nas mais diversas áreas do projeto, especialmente as de planejamento, execução e controle dessas atividades, alinhadas e indispensáveis ao alcance dos objetivos previstos. Nessa linha de pensamento é desejável à criação de um escritório de projetos, que na concepção de Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006), são “organizações que dominam as técnicas e ferramentas da disciplina gerenciamento de projetos, apoiando e viabilizando projetos”.

Entre as vantagens da implantação das boas práticas recomendadas pela biblioteca PMBOK na gestão de projetos pode-se citar o maior controle dos processos, cumprimento do cronograma, monitoramento da lucratividade, riscos minimizados, agilidade na tomada de decisões, o maior engajamento do time e a maior satisfação do cliente.

Autores, como Farnham e Horton (1992, p. 16), apoiam a ideia que a forma de gerenciar os serviços públicos é bastante peculiar e diferente da seguida no setor privado em virtude de sua estrutura, 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”.

4 ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso conta a experiência de implantação de um Escritório de Projetos em um órgão público onde participei desde o início.

Visando contribuir com a melhoria e modernização da gestão pública, a Empgov (cujo nome real não será divulgado por questões de confidencialidade), órgão do governo do Estado do Rio Grande do Sul, composto por aproximadamente 3000

pessoas, decidiu investir na implantação de um Escritório de Processos em 2017. Esta decisão foi norteada pela importância de ações que orientem, de forma metodológica e prática, os processos de trabalho executados. Para desenvolver este projeto, formou-se um grupo de trabalho interno com aproximadamente 06 analistas de TI e buscou-se treinamentos e aperfeiçoamento na área de projetos, empresas parceiras do *Project Management Institute do Rio Grande do Sul* (PMIRS).

A Empgov esteve envolvida em iniciativas de gestão de processos durante aproximadamente 2 anos. Durante este período, foi adaptada uma metodologia de análise de processos simplificada para aplicação nos projetos e foram conduzidos com sucesso alguns projetos de modelagem e melhoria de processos em diversas áreas. Porém, também foram identificados alguns desafios à implantação do Escritório de Processos.

O projeto de implantação do Escritório de Processos da Empgov durou aproximadamente 08 meses e seguiu a metodologia adaptada do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), visto que já existiam colegas certificados com experiência nessa metodologia. Ao término do trabalho, o Escritório de Processos da Empgov estava estruturado, com uma metodologia de gestão e governança de processos definida, testada e ajustada no projeto piloto e com a sua equipe (interna e multiplicadores) capacitada. Desta forma, o Escritório de Processos foi implantado Empgov mas com a ideia da melhoria contínua.

4.1 Escopo do Projeto

O Projeto aborda um guia de como é feito os controles utilizou-se o padrão estabelecido pela área, além de um documento didático explicativo quanto aos mecanismos padronizados, as figuras guiam sobre os controles do setor, a fim de garantir que as atividades possam ser aprendidas e repassadas a qualquer leitor interessado em desenvolver ou fazer parte da área.

A ferramenta utilizada como padrão para o repositório de gerenciamento dos projetos da área de TI da empresa Empgov é o Sharepoint.

Como definição da página inicial do Sharepoint de Projetos temos uma lista no menu esquerdo contendo o link para o “*Dashboard* de Projetos”, para o “*Template* de Documentos” e para o “*Grupo* de Projetos” (Administrativo). A tela inicial deve

apresentar visualmente no centro uma imagem do grupo de projetos identificando visualmente os objetivos, a missão e os valores do grupo.

Todos os documentos do projeto estão neste repositório e seguem o padrão:

Raiz do Repositório: fica definido que na raiz do repositório de cada projeto, deverão ser armazenados, em sua última versão (com atualização mínima mensal), os seguintes documentos do projeto: “CRONOGRAMA SEMANAL”, “ANÁLISE DE RISCOS”, “PLANO DE COMUNICAÇÃO” e “CONTROLE DE MUDANÇAS”.

Atas de Reunião: pasta contendo todas as Atas de Reunião do projeto.

Fase 1 – Iniciação: pasta contendo todos os documentos da primeira fase do projeto.

Fase 2 – Planejamento: pasta contendo todos os documentos da segunda fase do projeto.

Fase 3 – Estudo Técnico: pasta contendo todos os documentos da terceira fase do projeto.

Fase 4 – Especificação e Aquisição: pasta contendo todos os documentos da quarta fase do projeto.

Fase 5 – Implantação: pasta contendo todos os documentos da quinta fase do projeto.

Fase 6 – Encerramento: pasta contendo todos os documentos da última fase do projeto.

Status Report: pasta contendo todos os *status report* do projeto.

O fluxo abaixo (Figura 1) representa a metodologia do projeto, composto pelas atividades que dão suporte aos processos primários. Tais operações possuem somente capacidade de geração de valor de suporte, que são processos utilizados para medir, monitorar e controlar atividades. Tais processos visam assegurar que os demais processos atinjam suas metas, sendo necessários para que a metodologia de projeto opere de maneira eficiente e eficaz. Essa metodologia foi uma adaptação que a Empgov fez do PMBOK para sua utilização.

Figura 1 – Gráfico – Metodologia de Projeto



Fonte: Metodologia de Projetos de TI da empresa Empgov (2019)

Dashboard é uma celebrada ferramenta de gestão (Figura 2) que mede o desempenho e o sucesso da empresa. É utilizado também para definir para acompanhar a evolução das operações, evitando assim de se perder em meio a uma quantidade absurda de relatórios e dados que não levam a lugar algum. Através desses indicadores é possível manter o foco para ir atrás das metas.

Os indicadores foram decompostos em outros cinco gráficos para uma melhor visualização.

Figura 2 – *Dashboard* de Indicadores

Fonte: Metodologia de Projetos de TI da empresa Empgov (2019).

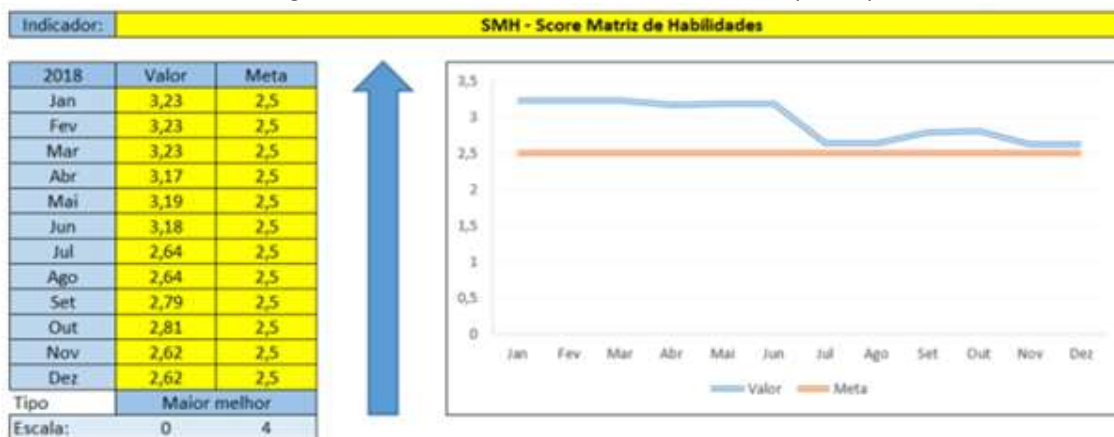
O mural de gestão de indicadores é o local onde toda a informação dos indicadores de projetos de infraestrutura da Empgov é centralizada.

Eles serão dispostos na mesma organização hierárquica do mapa de indicadores, o qual mostra a relação de causa e efeito dos mesmos, bem como orienta a cerca de quais indicadores são do tipo, “maior melhor” ou “menor melhor”.

A frequência de preenchimento e atualização do mural é mensal, ou seja, no início de cada mês os dados dos meses anteriores devem estar preenchidos, impressos e expostos no mural (que fica em área específica do setor).

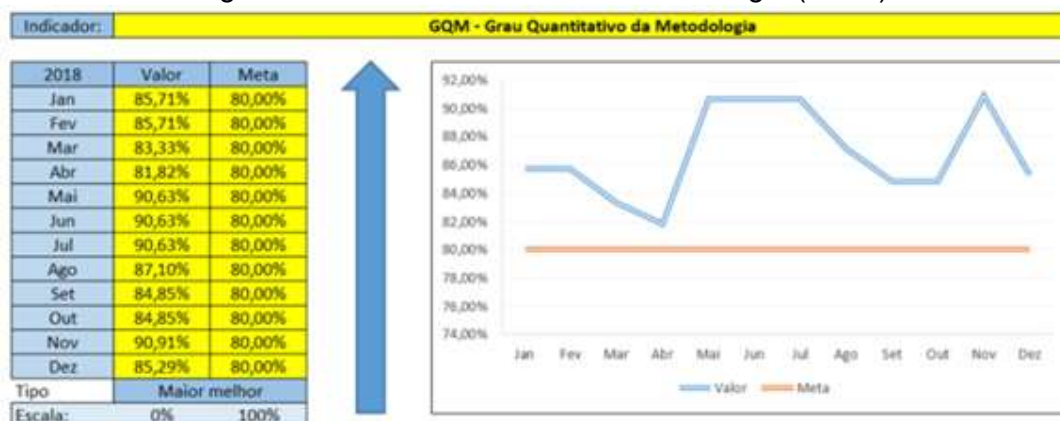
O modelo padrão de cada gráfico de indicador, (Figuras 3, 4, 5, 6 e 7) a ser atualizado no mural de gestão da área, é conforme o seguinte (os valores descritos nos gráficos abaixo são ilustrativos):

Figura 3 – Score Matriz de Habilidades (SMH)



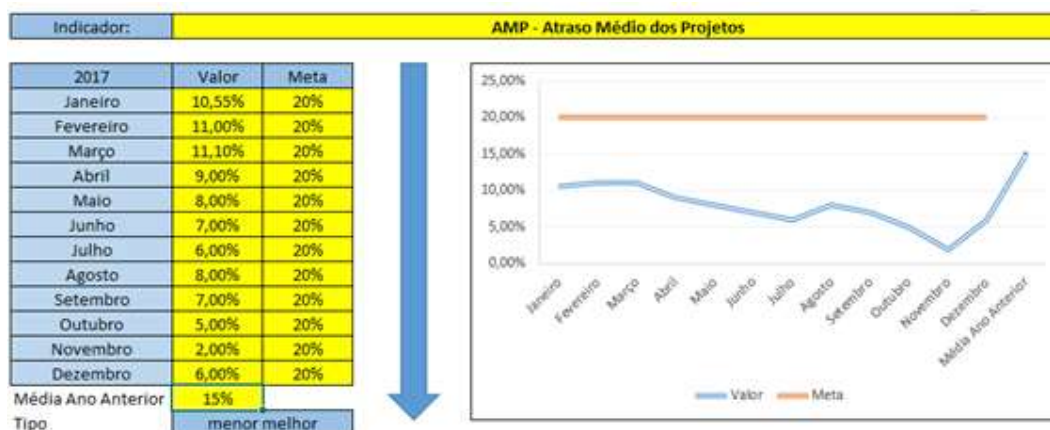
Fonte: Metodologia de Projetos de TI da empresa Empgov (2019).

Figura 4 – Grau Quantitativo da Metodologia (GQM)



Fonte: Metodologia de Projetos de TI da empresa Empgov (2019)

Figura 5 – Atraso Médio dos Projetos (AMP)



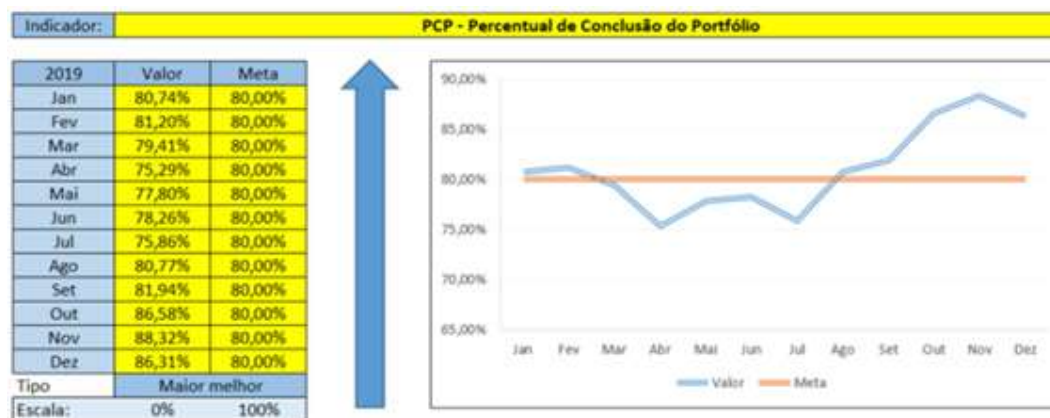
Fonte: Metodologia de Projetos de TI da empresa Empgov (2019).

Figura 6 – Percentual de Projetos Dentro do Prazo (PDP)



Fonte: Metodologia de Projetos de TI da empresa Empgov (2019).

Figura 7 – Percentual de Conclusão do Portfólio (PCP)



Fonte: Metodologia de Projetos de TI da empresa Empgov (2019).

Os arquivos eletrônicos dos modelos, dos gráficos e das evidências de apuração preenchidas ficam armazenadas na biblioteca do setor em pasta específica de indicadores, sob responsabilidade de atualização mensal do *Back-Office* da área.

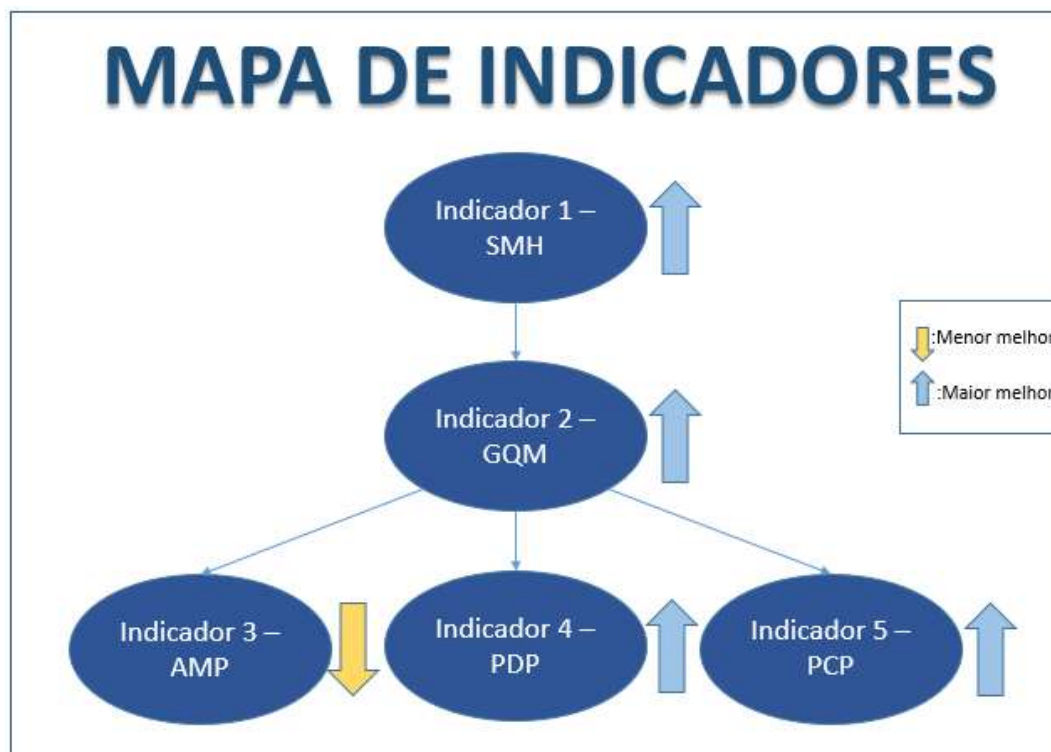
4.2 Mapa de Indicadores

O mapa de indicadores serve como um guia visual para relacionarmos todos os indicadores da área de uma forma estruturada, o mapa relaciona todos os indicadores seguindo dois conceitos:

- Driver: um indicador “driver” é aquele que serve como direcionadores ou impulsionadores para outros indicadores.
- *Outcome*: um indicador “outcome” é aquele que funciona como uma consequência (resultante) de outro indicador (driver).

Para exemplificarmos a situação o mapa abaixo descreve a situação dos indicadores da área:

Figura 8 – Mapa de Indicadores



Fonte: Metodologia de Projetos de TI da empresa Empgov (2019).

Todos os indicadores estão relacionados, sendo o Indicador 1 o driver mestre, o Indicador 2 um outcome do primeiro e um driver dos indicadores subjacentes 3, 4 e 5. Os indicadores 3, 4 e 5 são apenas outcomes dos indicadores superiores.

A área de Metodologia e Suporte a Projetos de Infraestrutura busca através dos indicadores gerenciar e aprimorar a qualidade de todos os projetos que estão sob gestão da área. Todos os indicadores possuem as seguintes características definidas:

- Frequência de Apuração
- Horizonte de Medição
- Fórmula de Cálculo Padrão
- Meta Projetada
- Recurso Responsável

Para todos os indicadores temos a priori que a frequência de apuração é mensal e o horizonte de medição de 2 anos, sendo o horizonte o período com que os projetos serão avaliados ao longo do tempo. Por exemplo, um projeto que foi concluído há mais de dois anos não pertence à análise dos indicadores.

4.3 Formulação do Problema

A implantação de um escritório de projetos e uma metodologia de projetos foi necessária devido a cada gerência ter seus próprios projetos, muitas vezes fazendo trabalho em duplicidade. Uma centralização e estabelecimento de uma metodologia de mercado foi o caminho encontrado para resolver essa questão.

Por se tratar de uma organização pública, além dos objetivos típicos propostos na metodologia, também foram incluídos objetivos específicos relacionados a transparência e conformidade com a legislação.

Outros fatores que levaram a aquisição dessa metodologia foram um controle mais apurado, o modelo de trabalho era personalizado por cada unidade e inserir a cultura do gerenciamento de projetos.

4.4 Lições Apreendidas

Necessidade de manter um calendário de reuniões previamente agendadas com todos os membros da equipe e alinhadas com o cronograma do projeto. Desta forma, era possível evitar dificuldades de agenda e garantir as validações dos

produtos; outra lição apreendida foi que os colegas que passaram a trabalhar no escritório de projetos são analistas de TI, não sendo considerados gerentes de projetos pois iria conflitar com os gerentes da instituição pública, tendo que sempre solicitar ajuda ao gerente responsável pelo escritório de projetos quando era necessário algo mais hierárquico.

4.5 Pontos Fortes

A criação de um modelo centralizado e em rede foi uma novidade e um diferencial deste estudo trazendo uma visão sistêmica. Com esse modelo é possível o superintendente visualizar todos os projetos das diversas gerências, percebendo os que estão no prazo e em qual estágio de conclusão se encontram. Melhor distribuição de projetos para os gerentes de projetos, aumentando a sinergia.

Como outros pontos fortes podemos também mencionar a rastreabilidade, flexibilidade, comunicação mais assertiva, processo definido, cultura inserida e aceita, integração com as equipes de gestão da unidade, portfólio único, priorização, mensurável e indicadores.

4.6 Qualidade de Documentos

A aferição da qualidade dos documentos é realizada através da ferramenta Matriz de Habilidades. Esta ferramenta auxilia a equipe a trabalhar nas diversas técnicas de análise de competências e habilidades. Com ela, é possível elevar o nível de cada Gerente de Projeto, o que significa elevar o nível da equipe e, conseqüentemente, elevar a qualidade dos projetos.

A matriz é composta de Artefatos e/versus Pessoas (GPs), conforme estrutura que pode ser visualizada abaixo.

Figura 9 – Matriz de Habilidades

SMH - Habilidades / Equipe		[Nome]	[Nome]	[Nome]	[Nome]	[Nome]	[Nome]	[Nome]	[Nome]	Score Médio	Score
Artefatos*	Termo de Abertura do Projeto (TAP)	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
	Relação de Requisitos	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
	Plano de Comunicação	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
	EAP	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
	Cronograma	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
	Análise de Riscos	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
	Relatório de Planejamento	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
	Controle de Mudanças	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
	Relatório de Consulta ao Mercado	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
	Relatório de Análise de POC	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
	Requisitos de Implantação	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
	Relatório de Pré-Implantação	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
	Relatório de Encerramento do Projeto	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
	Relatório de Lições Aprendidas	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
	Adequação Projetos ao Repositório Padrão	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
Score Médio		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	Score médio da Equipe
Score		1	1	1	1	1	1	1	1	1	Score da Equipe

* Avaliado sempre pelo projeto mais avançado em FASE do Gerente de Projeto, ou seja, projeto mais atualizado.

Fonte: Metodologia de Projetos de TI da empresa Empgov (2019).

5 CONCLUSÃO

Com a pesquisa, foi observado que o gerenciamento de projetos se configura em um importante elemento para o avanço do serviço público no Brasil, haja visto que a sua utilização em alguns locais já resultou positivamente e propiciou o melhoramento da imagem da Administração Pública.

Visto isso, cito cinco benefícios da utilização de métodos de gerenciamento de projetos, como aumento da taxa de sucesso dos projetos, aumento de produtividade do gerente de projeto, redução do problema de comunicação de conflitos, redução do desvio entre planejado e realizado e o uso dos recursos.

Quanto às dificuldades enfrentados no âmbito público, indico sete dificuldades que podemos citar, a rigidez da Lei 8.666/93, contratação de um projeto pelo menor valor, morosidade das licitações, despreparo das equipes técnicas, desembolso financeiro, alternância de governo, e por fim, um motivo não tão formal e tão abordado seria o favorecimento.

Certamente que existem inúmeros órgãos governamentais com seus quadros técnicos especializados e capacitados em gestão de projetos, porém a maioria destes está concentrada na esfera federal, sendo que os Estados e Municípios têm muitas

vezes deficiência de conhecimento na área, o que inviabiliza de utilizar os programas disponibilizados pelo Governo que exigem a elaboração de projetos detalhados.

Está havendo uma elevação do profissionalismo nas empresas públicas através do uso de gerenciamento de projetos como instrumento de gestão para o alcance de estratégias governamentais, sendo a descontinuidade a maior barreira para o sucesso de algumas iniciativas.

Não é novidade que a gestão pública no Brasil passa por uma carência de recursos financeiros isso simultaneamente tem uma sobrecarga, uma quantidade excessiva de demandas ao estado, isso é visto em problemas de saúde, falta de leitos em hospitais, filas de esperas, na área de segurança temos poucos presídios e policiamento, na área de educação escolas sem manutenção e falta de professores, decorrentes de falta de recursos e as demandas não param de crescer, isso é sabido que traz uma desconfiança para população e uma desconfiança generalizada para a sociedade. A preocupação com o desempenho é algo que está se tornando marcante na administração pública, principalmente com a emenda constitucional número 19/1998 que dentre outras medidas trouxe o princípio da eficiência. Uma empresa pública também pode ter finalidade de exploração econômica, como um banco, nesse exemplo a instituição irá enfrentar um desafio difícil de lidar que é a concorrência com o setor privado, onde o desempenho é obrigatório, e falando em desempenho ele normalmente é relacionado com métodos de obtenção de melhores resultados, por exemplo, um conjunto desses métodos que visa melhorar o resultado é os métodos utilizados em gerenciamento de projetos.

A utilização de métodos de gerenciamento de projetos no ambiente público não é mais uma novidade, é algo sedimentado, tanto que temos uma extensão para governo que é a *Government Extension to the PMBOK Guide*, que são normas do PMI aplicáveis ao governo.

A implantação do gerenciamento de projetos em empresas públicas ainda é um desafio, e é sabido a necessidade de ampliação do seu uso, bem como de outras ferramentas ligadas à gestão para uma melhoria de resultados, confirmando a satisfação da população e garantindo a efetividade das políticas públicas. Além disso, também é importante que as pessoas entendam o grau de relevância destas novas metodologias de projetos, a fim de que estas obtenham o reconhecimento devido e sejam consolidadas no serviço público.

Finalizando, foi constatado que o gerenciamento de projetos é fundamental para o andamento de qualquer empresa, tanto privada ou pública, em qualquer tipo de empresa você pode implantar as técnicas de gerenciamento de projetos, não há sentindo em fazer distinção de empresa, sendo que o gerenciamento de projetos pode ser utilizado até mesmo na vida pessoal e no terceiro setor, uma ONG por exemplo.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. P. P.; MARTINS, H. **Os desafios para o sucesso na implementação de projetos de governo**: uma análise do Programa Monumenta. 2016. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração Pública e de Empresas.
- CGI.br. **TIC empresas 2015**: Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nas empresas brasileiras. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2016.
- CLELAND, D.I.; IRELAND, L.R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- CURTO, Hayala. 2019. **Gestão de Projetos na Administração Pública**. Disponível em <<http://netproject.com.br/blog/gestao-de-projetos-na-administracao-publica/>> Acesso em: 16 fev. 2019.
- FARNHAM, D.; HORTON, S. **Managing the new public services**. London: Macmillan, 1992.
- JOHNSON, J. 2001. **Micro Projects Cause Constant Change, The Standish Group International**, Inc. Disponível em <http://www.xp2001.org/conference/papers/Chapter30-Johnson.pdf>. Acessado em 14/05/2019.
- KENNY, J. Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context. **Project Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 43-53, mar. 2003.
- KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Rev. Adm. Pública**, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.
- OLIVEIRA, O. J.; MELHADO, S. B. **O papel do projeto em empreendimentos públicos**: Dificuldades e possibilidades em relação à qualidade. São Paulo: PUC-SP, 2001, p. 2-3.
- PESTANA, C. V. S.; VALENTE, G. V. P. **Gerenciamento de projetos na administração pública**: da implantação do escritório de projetos à gestão de

portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo. III Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília: 2010.

PRADO, D. S.; ARCHIBALD, R. D. **Maturidade Brasil 2008**: pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos. Versão completa, 2019. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html>. Acesso em: 23 abril. 2019.

PMI, Project Management Institute. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**: Guia PMBOK. 5. ed., 2013.

REIS, A. B.; SOUZA, S. P. C.; OLIVEIRA, S. M. **Correlacionando a modalidade de pregão eletrônico à gerência de projetos públicos à luz do PMBOK**: uma contribuição para o estado da arte e estado da prática. Espacios: Caracas, v. 38, p. 20, 2017.

RODRIGUES, I; RABECHINI JR., R.; CSILLAG, J. M. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP**, v. 41, n. 3, p. 273-287, jul./set. 2006.

RODRIGUES, M. V. B; SANTOS, C. S.; GUADAGNIN, L. A. **Análise da discrepância entre o valor praticado pelo mercado e o orçado ao licitar serviço de fiscalização de obra**: o caso de um Data Center (Centro de Dados). 64 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Administração Pública), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

ROSA, M. O. **Gerenciamento de projetos de governo – PMI - DF** – PMInforma, n. 5, 10 maio 2007.

TORREÃO, P. G. B. C. **Project Management Knowledge Learning Environment**: Ambiente lnteligente de Aprendizado para Educação em Gerenciamento de Projetos, 2005.