



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: um estudo de viabilidade de implementação de escritório de projetos em uma prefeitura

Autoria: Fátima Cristiane Motta Bonfiglio
Orientadora: Prof.^a Rosiane Alves Palacios

RESUMO

A administração pública busca continuamente melhorar a qualidade dos serviços prestados à população. A Gestão de Projetos configura-se como uma prática estratégica essencial ao setor público, para ganho de qualidade e efetividade. Visando a eficiência no setor público, o presente estudo buscou analisar a viabilidade de implementar um escritório de projetos em uma prefeitura municipal no interior do estado do Rio Grande do Sul. Trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo e descritivo, desenvolvida na forma de um estudo de caso único. Os dados foram coletados através de observação participante e de entrevistas semiestruturadas realizadas com servidores públicos, que participam direta ou indiretamente dos processos de Gestão de Projetos da prefeitura. A técnica de análise empregada foi análise de conteúdo. Através das análises foi possível estudar a realidade/rotina das ações da prefeitura no âmbito do desenvolvimento de projetos. Constatou-se, na situação atual, a inviabilidade de implementação de um Escritório de Projetos na medida em que os servidores ainda necessitam de capacitação na área Gestão de Projetos, além de existir uma cultura de resistência a mudanças por parte dos servidores.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Escritório de Gerenciamento de Projetos; Administração Pública.

PROJECT MANAGEMENT IN MUNICIPAL PUBLIC ADMINISTRATION: a feasibility study for implementing a project office in a city hall

ABSTRACT

Public administration continually seeks to improve the quality of services provided to the population. Project Management is an essential strategic practice for the public sector, in order to gain quality and effectiveness. Aiming at efficiency in the public sector, this study sought to analyze the feasibility of implementing a project office in a city hall in the interior of the state of Rio Grande do Sul. This is a qualitative and descriptive research, developed in the form of a single case study. Data were collected through participant observation and semi-structured interviews with civil servants who participate directly or indirectly in the City

Hall's Project Management processes. The analysis technique employed was content analysis. Through the analyzes it was possible to study the reality/routine of the actions of the city hall in the scope of the development of projects. It was found, in the current situation, the impossibility of implementing a Project Office insofar as the servers still need training in the Project Management area, in addition to the existence of a culture of resistance to changes on the part of the servers.

Keywords: *Project Management; Project Management Office; Public Administration.*

GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL: estudio de viabilidad para la implantación de una oficina de proyectos en un ayuntamiento

RESUMEN

La administración pública busca continuamente mejorar la calidad de los servicios prestados a la población. La Gestión de Proyectos es una práctica estratégica fundamental para el sector público, con el fin de ganar en calidad y eficacia. Con el objetivo de eficiencia en el sector público, este estudio buscó analizar la factibilidad de implementar una oficina de proyectos en una alcaldía en el interior del estado de Rio Grande do Sul. Se trata de una investigación cualitativa y descriptiva, desarrollada bajo la modalidad de estudio de caso único. Los datos fueron recolectados a través de observación participante y entrevistas semiestructuradas realizadas a servidores públicos, que participan directa o indirectamente en los procesos de Gestión de Proyectos de la Municipalidad. La técnica de análisis empleada fue el análisis de contenido. A través de los análisis fue posible estudiar la realidad/rutina de las acciones del ayuntamiento en el ámbito del desarrollo de proyectos. Se constató, en la situación actual, la imposibilidad de implementar una Oficina de Proyectos ya que los servidores aún necesitan capacitación en el área de Gestión de Proyectos, además de la existencia de una cultura de resistencia a los cambios por parte de los servidores.

Palabras-clave: *Gestión de Proyectos; Oficina de Gestión de Proyectos; Administración Publica.*

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Projetos destaca-se como uma ferramenta para alcance de objetivos organizacionais. Para Justo (2018), a metodologia da gestão de projetos é caracterizada pelos processos, ferramentas e padrões. Segundo o Project Management Body of Knowledge PMBOK (2017) a finalidade dos projetos é o cumprimento dos objetivos a partir das entregas, que podem ser uma ou mais, como exemplo um produto único que pode estar composto em outro item, aprimoramento ou correção de um novo item, um serviço único ou a realização de um serviço ou um resultado único. Além disso, esses projetos podem ser desenvolvidos em vários níveis organizacionais.

A partir do PMBOK (2017) é possível compreender as etapas dos processos de gerenciamento de projetos, sendo elas: a iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento. Especificando também as áreas de conhecimento que são: integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas.

No contexto da administração pública a gestão (como um todo) de um governo precisa ser capaz de gerir os projetos públicos para que eles possam trazer benefícios à sociedade. Dessa maneira, o movimento de modernização do aparelho estatal, orientando a reestruturação dos processos de gestão demonstra que o setor público precisa aperfeiçoar suas práticas, visando a

prestação de qualidade dos serviços públicos (KREUTZ; VIEIRA, 2018). Os modelos de gerenciamento das organizações públicas, precisam ser melhorados e otimizados e o uso de ferramentas que auxiliem nesse sentido como as práticas de gerenciamento de projetos devem ser difundidas (PETERS, 2008).

Dessa forma, é de extrema importância que os governantes e funcionários públicos procurem inserir novos conceitos e ferramentas na gestão pública sendo uma delas a Gestão de Projetos. Os municípios são entidades nas quais o planejamento e a gestão dos serviços públicos são essenciais para a população, na perspectiva de Silva (2017) a esfera pública focaliza o seu gerenciamento não para o aumento de lucro e sim visando o bem público. Com isso, o emprego de atividades que auxiliem na Gestão de Projetos pode ser crucial para que os objetivos traçados pelas políticas públicas sejam alcançados (PINHEIRO; ROCHA, 2012).

É comum ocorrer na administração pública atrasos em obras, descumprimento de prazos, orçamentos que necessitam de suplementação e redefinições constantes do escopo dos projetos, além de inconsistências na prestação de contas (CARVALHO; PISCOPO, 2014). Em um levantamento feito pela Revista Exame (2016), evidenciou-se um aumento de 70% no orçamento em relação à previsão inicial entre as 10 maiores obras de infraestrutura que estavam em execução no país. Um estudo feito por Kreutz e Vieira (2018) destaca que a Gestão de Projetos é mais complexa no setor público, por levar em consideração as questões burocráticas que envolvem o processo de execução de um projeto no setor público. Além disso, no mesmo estudo também foram identificadas falhas de maturidade na Gestão de Projetos em órgãos públicos. Archibald e Prado (2015), relatam que a partir de uma pesquisa feita com 76 profissionais da área de projetos em organizações públicas brasileiras, a maturidade média dessas organizações na Gestão de Projetos foi de 2,5 em uma escala de 1 a 5 pontos. Considera-se que existam vantagens para utilização do gerenciamento de projetos tais como: cumprimento de cronogramas, melhor monitoramento de lucratividade, diminuição de riscos, maior controle nos projetos executados, eficiência na tomada de decisões, maior sinergia entre a equipe e maior satisfação do cliente (JUSTO, 2018).

Para o setor privado, o sinônimo de inovação, na maioria dos casos está atrelado no aumento dos lucros e no ganho de vantagem competitiva, porém no setor público o objetivo está ligado a melhoria dos serviços para a sociedade como um todo (SILVA, 2017, p. 24). Evidenciando a importância da Gestão de Projetos, seja em uma organização pública ou privada, o escritório de projetos apresenta-se como uma ferramenta que vem para auxiliar as empresas a gerenciar de forma mais eficiente os seus projetos. Além disso, a Gestão de Projetos está cada vez mais sendo difundida dentro das organizações públicas, dentre as práticas utilizadas destacam-se aquelas que geram planejamentos e resultados, otimização na alocação de recursos, diminuição de incertezas e também gerando mais eficiência à administração como um todo (RORATO; DIAS, 2011). Com tudo, é importante reconhecer que existem especificidades na implementação da Gestão de Projetos no setor público, as quais precisam ser analisadas, como fator econômico, infraestrutura e pessoal capacitado. Nesse cenário percebe-se que existem lacunas de pesquisa quanto à Gestão de Projetos no setor público (WINCH; SANDERSON, 2015).

Diante deste cenário, surge a seguinte questão de pesquisa: **Qual a viabilidade de implementar um escritório de projetos em uma prefeitura municipal no interior do Rio Grande do Sul?**. No intuito de responder o problema de pesquisa mencionado, esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a viabilidade de implementar um escritório de projetos em uma prefeitura no interior do Rio Grande do Sul, buscando através dos objetivos específicos, identificar como ocorre atualmente o gerenciamento de projetos em uma prefeitura no interior do Rio Grande do Sul, propor um plano de implementação de um escritório de projetos e por fim, identificar possíveis resistências a este plano de implementação de um escritório de projetos.

Furtado *et al.* (2011) relata que prefeituras municipais demonstram interesse pelo modelo adotado no Espírito Santo de implementação do Escritório de Projetos, pois houve melhora nos indicadores de desempenho, observando aumento na eficiência da gestão e do gasto público. Nesse sentido, o artigo citado sugere que pesquisas futuras devem buscar realizar uma investigação sobre a possibilidade de implementação das boas práticas de gerenciamento de projetos, para que os governantes alcancem o sucesso de seus projetos de forma mais eficaz, o que na esfera pública é de extrema importância para a população. Com isso, justifica-se a importância que o presente artigo traz para a gestão no âmbito da administração pública, já que existe uma carência de pesquisas sobre o tema devido à escassez de artigos com ênfase no setor público.

A presente pesquisa está estruturada em diferentes seções: apresenta-se o referencial teórico, abordando teorias já existentes, o conceito de escritório de gerenciamento de projetos e o gerenciamento de projetos na administração pública. Após, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, com caracterização, técnicas de coleta e análise de dados. A quarta seção traz a descrição do caso e análise dos dados coletados. Por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo. A seguir, passa-se ao referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresenta-se o referencial teórico que traz como tópicos o escritório de gerenciamento de projetos e o gerenciamento de projetos na administração pública.

2.1 Escritório de gerenciamento de projetos

Segundo o PMBOK, um projeto é um “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (2017, p. 4). Esses projetos são executados por pessoas, com limitações de recursos e planejados ao longo de seu ciclo de vida e o gerenciamento de projetos é a aplicação dessas habilidades, conhecimentos e técnicas nas atividades que envolvem o projeto. Portanto, precisam ser fiscalizados para que os projetos sejam executados de forma eficiente.

De acordo com a pesquisa de Archibald e Prado (2014) existe uma ligação direta entre o conhecimento profissional em Gestão de Projetos e os indicadores de desempenho, ou seja, quanto maior o conhecimento, maior é a taxa de sucesso. Com isso o EGP (Escritório de Gerenciamento de Projetos), vem se tornando uma moderna forma de gestão e padronização de projetos e com isso, ganhando espaço dentro das organizações. Os escritórios de gestão de projetos estão presentes há muitos anos em alguns setores, entre eles a engenharia, construção civil e outros, além de poderem assumir diversos papéis e funções em uma organização (PELLEGRINELLI; GARAGNA, 2009).

O EGP possui como principal função estruturar a metodologia dos projetos, adaptando-os sem que percam a sua estrutura inicial. De acordo com Vargas (2005, p. 125) o escritório de projetos é um local central para conduzir, planejar, organizar e finalizar atividades dos projetos. Rocha (2019) salienta que um EGP vai além de apenas repassar um planejamento e contribuir para um suporte administrativo, mas é de responsabilidade apresentar e acompanhar as metodologias necessárias para o gerenciamento de projetos, levando a melhoria dos processos utilizados.

Conforme PMBOK (2017), um EGP pode funcionar de modo contínuo, desde o fornecimento das funções de treinamento, *software*, políticas padronizadas até o gerenciamento direto. É necessário utilizar metodologias diferentes para cada tipo de projeto, diante disso, a função do EGP é padronizar esses métodos, visando o conhecimento das práticas de gerenciamento da organização, devendo então, serem seguidas por todos para evitar falhas na

execução dos projetos. Para Langston e Ghanbaripour (2016), as organizações possuem uma maior probabilidade de fornecer projetos bem-sucedidos se possuem um ambiente de projetos maduro, baseado em uma cultura de melhoria contínua.

Com isso o EGP surge como uma unidade organizacional responsável pela correção de falhas em projetos e pela divulgação das práticas de gerenciamento de projetos para toda a organização, visando à diminuição do índice de falhas e garantindo que os projetos mais importantes sejam prioridade da organização (MAXIMINIANO; ANSELMO, 2005).

Entretanto, o EGP é um tema que ainda é pouco difundido dentro das organizações, sejam elas públicas ou privadas e o reconhecimento dos benefícios dessa ferramenta são pouco valorizados, visto que, na realidade, isso deveria ser visto como um investimento imperativo em tempo e recursos que conduzem a um resultado positivo (RODRIGUES *et al.*, 2006).

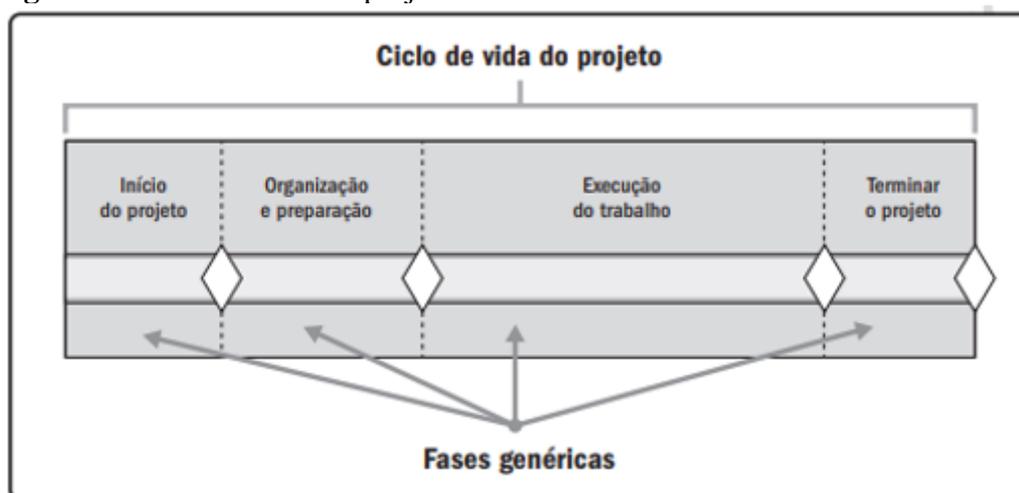
A organização que pretende adotar o gerenciamento de projetos deve ter como objetivo alcançar o sucesso e com isso, deve desenvolver um processo de implantação, ter como base a cultura da organização, desenvolver e realizar treinamentos e contar com o comprometimento da equipe, que devem reconhecer o valor que o gerenciamento de projetos traz à organização (KERZNER, 2002).

São inúmeras as razões pelas quais uma organização decide implantar essa ferramenta, alguns fatores que levam as organizações a buscarem o gerenciamento de projetos são o desenvolvimento de planos estratégicos, as expectativas de clientes, o diferencial competitivo que o bom gerenciamento de projetos pode trazer a empresa e o comprometimento da equipe. Além da melhoria da eficiência e eficácia desses projetos (KERZNER, 2002).

O escritório de gerenciamento de projetos trata-se de uma unidade de apoio interna, com finalidade de dar suporte a todas as atividades de uma organização, levando a um maior aproveitamento de recursos, tempo e eficiência nos procedimentos (KERZNER, 2005).

A partir disso, o gerenciamento de projetos passou a ser mais difundido dentro das organizações nos Estados Unidos da América, no qual se criou o Project Management Body Of Knowledge (PMBOK), que se tornou referência na Gestão de Projetos. De acordo com o PMBOK, os projetos são divididos em ciclos de vida, ou seja, é uma série de fases pelas quais um projeto passa, desde o início até a sua conclusão. O ciclo de vida pode ser influenciado pelos aspectos exclusivos de cada projeto, podendo variar de acordo com a organização, setor, método desenvolvido ou tecnologia utilizada. Também podendo apresentar variação no número de fases, quantidade e duração de cada fase. A Figura 1 logo apresenta uma representação para melhor entendimento do ciclo de vida do projeto.

Figura 1 – Ciclo de vida do projeto.



Fonte: Project Management Body of Knowledge, 2017, p. 548.

Sobre o ciclo de vida dos projetos, o PMBOK (2017) descreve cada uma das fases como:

- **Início:** fase em que acontecem as saídas, quando a ideia nasce e uma ordem é dada;
- **Organização e preparação:** têm seu início no termo de abertura do projeto e vai até a divulgação do plano de gerenciamento;
- **Execução:** período de execução do projeto;
- **Encerramento do projeto:** fase em que as entregas são realizadas.

As fases dos ciclos devem ser acompanhadas juntamente ao desenvolvimento do projeto, pois a análise e desenvolvimento de cada fase irá auxiliar o projeto a obter êxito em sua entrega final. Com isso, os princípios e técnicas da Gestão de Projetos são essenciais para os profissionais que lidam com o assunto, esses indivíduos precisam estar familiarizados com os princípios, conhecimentos e técnicas que envolvem a gestão de projetos (MAXIMIANO, 2002).

Por isso, o EGP apresenta-se como um instrumento de apoio ao gerenciamento de projetos e está consolidando espaço dentro das organizações. Segundo Maximiano e Anselmo (2005), os EGP podem ser divididos em três modelos, são eles: Escritório de Controle de Projetos que é responsável pelo controle, emissão de relatórios e acompanhamento de indicadores; Escritório de Suporte de Projetos, responsável pelo controle de projetos grandes e por fim o Escritório Estratégico de Projetos que opera em nível organizacional, gerenciando portfólios corporativos e auxiliando os outros escritórios. Diante disso, o EGP passou a ser visto como importante ativo estratégico (JUDGEV, 2004).

A seção a seguir vai apresentar como o gerenciamento de projetos apresenta-se dentro do contexto da Administração Pública.

2.2 Gerenciamento de projetos na administração pública

Em uma organização seja ela pública ou privada, é necessário compreender as etapas que fazem parte do gerenciamento de projetos. Essas etapas se adaptam a partir das especificidades de cada projeto, auxiliando e padronizando a execução do projeto, criando um cronograma e estimulando a equipe a participar da tomada de decisão, assim o projeto se alinha

às expectativas do cliente, que na administração pública é a população. Com isso, gera a possibilidade de ampliação dos serviços prestados, investindo em novas ações, beneficiando os cidadãos que precisam do Estado (SARAIVA; CAPELÃO, 2000).

Na administração pública, o gerenciamento de projetos auxilia na diminuição da frequente alteração em valores orçados e nas aplicações de aditivos a contratos, comuns na esfera pública. Entretanto, tem-se observado que em linhas gerais a administração pública está atrasada em seus métodos de gerenciamento de projetos quando comparada a esfera privada (SANTOS; COSTA, 2013). Por isso, é importante reconhecer a necessidade de mudança, principalmente na esfera pública, onde existe uma cultura organizacional mais cristalizada e o processo de mudança é mais lento (SANTOS; COSTA, 2013).

Diante disso, o gerenciamento de projetos exerce função de reequilíbrio entre as estratégias e a realidade, corroborando no alinhamento e execução dos projetos, trazendo uma maior eficiência para a administração pública. Com a introdução de uma cultura de gerenciamento de projetos na implementação de políticas públicas, abre-se um caminho para o melhor uso dos escassos recursos públicos, imprimindo maior eficiência (MENDES, 2009).

Na administração pública, o uso da Gestão de Projetos representa uma abordagem de eficiência e modernidade, contribuindo para o desenvolvimento de competências organizacionais e de gestão (MIHAESCU; TAPARDEL, 2013).

Para Lobo (2014), a Gestão de Projetos faz parte da gestão de operação da gestão municipal, no intuito de que, através da implementação desta ferramenta se possa obter desenvolvimento local. Para Rocha (2019) assim que o EGP é implantado na organização, o passo seguinte é o aprimoramento das práticas que serão executadas na área, juntamente com o desenvolvimento da organização, para que proporcione as vantagens oferecidas.

Com isso, o gerenciamento de projetos na administração pública deve estar de acordo com a característica do projeto que será desenvolvido. Além de se ter o conhecimento de planejamento e desenvolvimento de um projeto, no setor público, também se deve atentar à legislação e a questão burocrática que envolve o projeto. Assim, o gerenciamento de projetos surge como uma opção facilitadora para as instituições públicas na organização, utilizando as melhores práticas de gerenciamento, além de estar se consolidando como auxílio aos gestores e contribuindo na transparência, contabilidade, eficiência e efetividade (OLIVEIRA, 2021).

Referindo-se à administração pública, os projetos precisam estar de acordo com as necessidades da população, alcançando a satisfação dessas demandas. Com isso, o EGP como ferramenta, pode viabilizar a identificação dessas pendências apresentadas pela administração pública municipal. Segundo Project Management Institute PMI (2013, p. 11) entre as suas funções destacam-se as seguintes:

- Gerenciamento de recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo PMO;
- Identificação e desenvolvimento de metodologias, melhoria nas práticas e nos padrões de gerenciamento dos projetos;
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;
- Monitoramento dos projetos através de auditorias;
- Desenvolvimento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos do projeto;
- Comunicação entre os projetos;
- Gerenciamento de recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo PMO.

Nesse sentido, observa-se que a gestão de projetos se apresenta como uma nova forma de se atuar em equipe e ter um melhor controle dos projetos desenvolvidos. Podendo ser

implementado na administração pública, para obtenção de melhor planejamento dos projetos desenvolvidos no setor público, importantes para a população que depende do governo. A seção a seguir contém os procedimentos metodológicos adotados para alcançar os objetivos da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta trata-se de uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo. Conforme Gil (2019, p. 56), a pesquisa descritiva tem como “objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Ainda segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, ou seja, os pesquisadores analisam situações em seus estados naturais, tentando entender os fenômenos que os rodeiam.

O método empregado é o estudo de caso, que segundo Yin (2001, p. 22) o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, geralmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos. Este método também faz um levantamento de todos os aspectos do caso estudado, reunindo um número considerável de informações detalhadas, podendo utilizar várias técnicas de pesquisa, que visam explicar determinada situação (MARCONI; LAKATOS, 2011). O estudo de caso busca entender eventos sociais, sendo eles processos organizacionais e administrativos (YIN, 2015), e utilizando também vários métodos para coleta de dados (VERGARA, 2016). Foi utilizado um estudo de caso único realizado em uma prefeitura localizada no interior do Rio Grande do Sul.

Quanto à coleta de dados, foram utilizadas múltiplas fontes, sendo entrevista semiestruturada e observação participante, caracterizando uma triangulação de dados. Segundo Yin (2015, p. 125) “na triangulação de dados as descobertas do estudo de caso são apoiadas por mais de uma única fonte de evidência”. Dito isso, a triangulação enriquece a coleta de dados e auxilia a validação do estudo de caso através da combinação das evidências (YIN, 2015).

Para a coleta de dados foram realizadas observações na prefeitura e entrevistas semiestruturadas com servidores públicos concursados. Sobre a entrevista semiestruturada, ela alia questões fechadas e abertas, assim, o entrevistado é dado à possibilidade de falar normalmente sobre o tema, sem prevalecer a rigidez de um questionário estruturado (MINAYO; GOMES; DESLANDES, 2009). Com isso, objetivou-se obter informações sobre a viabilidade de implementação de um escritório de projetos na prefeitura. O roteiro das entrevistas está apresentado no apêndice A, ele é constituído por questões que visam conhecer a realidade/rotina das ações da prefeitura no âmbito de projetos a fim de verificar a possibilidade de implementar um escritório de projetos, o nome da prefeitura irá se manter no anonimato, visto que, não foi solicitada a autorização do uso de nome. Os entrevistados foram identificados por letras (A,B,C,D,e E) para manter o anonimato. A tabela 1, traz as informações de caracterização do perfil dos entrevistados.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Escolaridade	Tempo de serviço
<i>Entrevistado A</i>	Masculino	26	Ensino médio completo	1 ano
<i>Entrevistado B</i>	Feminino	46	Ensino superior completo	15 anos
<i>Entrevistado C</i>	Masculino	46	Ensino superior em andamento	20 anos

<i>Entrevistado D</i>	Masculino	51	Ensino superior completo	21 anos
<i>Entrevistado E</i>	Masculino	68	Ensino superior completo	16 anos

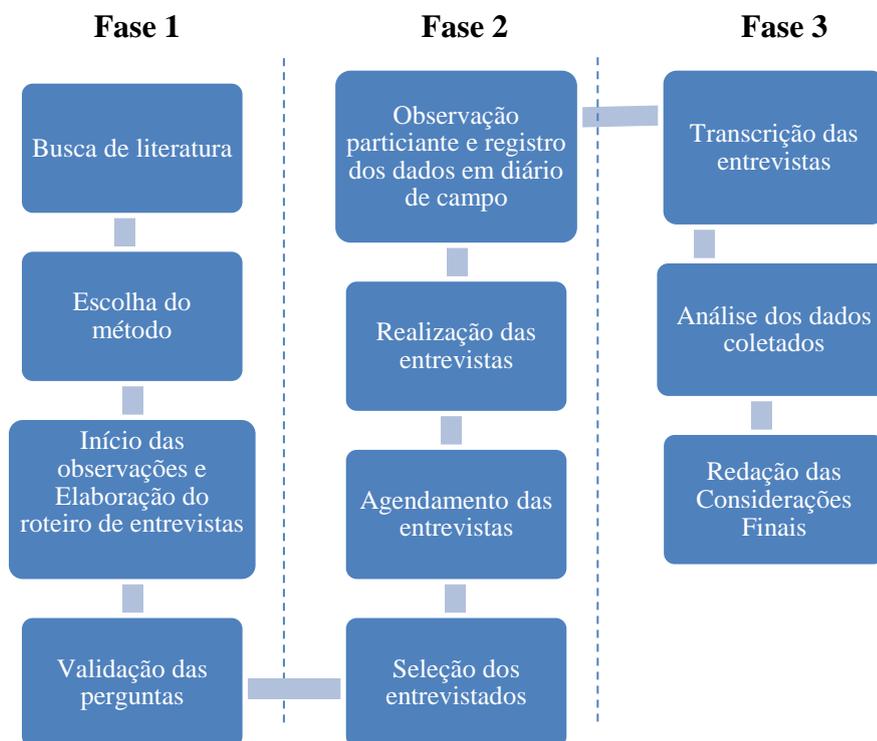
Fonte: dados da pesquisa

Referente ao perfil dos entrevistados, observa-se que possuem alguma experiência no acompanhamento e gerenciamento de projetos no âmbito público, sendo direta ou indiretamente. São servidores predominantemente do gênero masculino, e tem uma amplitude considerável de idade. Possuem formação superior em diferentes cursos o que pode trazer implicações nas atividades referentes à Gestão de Projetos. O tempo de serviço dos entrevistados na prefeitura está entre 1 ano a 21 anos há somente um servidor que está há 1 ano. Os demais variam de 15 a 21 anos, então há servidores com muita experiência de trabalho na organização

A observação participante segundo Yin (2010), é uma das fontes do estudo de caso mais utilizadas. Segundo o autor a observação participante caracteriza-se quando o pesquisador se torna ativo dentro do contexto observado e participa das ações. Com isso, essa também foi uma das técnicas de coleta de dados utilizada, sendo realizada no período entre as entrevistas levando alguns meses, utilizando também um diário de campo como registro escrito de tudo que foi observado nesse período

Para a técnica de análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que é destinada aos “dados qualitativos, formado por textos que podem ser originados de documentos, entrevistas, reportagens e respostas abertas a questionários” (SILVIA, *et al.*, 2012, p. 82). Além disso, a análise de conteúdo é uma técnica de análise que utiliza uma variedade de instrumentos e adaptáveis a diversos campos de aplicação, sendo dividida em 3 fases, pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos (BARDIN, 2011). Neste trabalho a análise de conteúdo possibilitou estudar o que foi descrito nas entrevistas e registrado na observação que posteriormente foi codificado pela autora com base na análise categorial. A figura 2 apresenta o esquema e a ordem em que os procedimentos metodológicos empregados:

Figura 2 – Caracterização dos procedimentos metodológicos



Fonte: Elaborado pela autora.

Na seção seguinte, são descritos o caso analisado e comparados os dados levantados nas entrevistas e pela observação participante.

4 O CASO

O objeto de pesquisa utilizado neste estudo, é uma prefeitura municipal de município localizado no interior do Rio Grande do Sul. O município pertence à fronteira oeste do estado do Rio Grande do Sul, possuindo uma população estimada em 24.000 habitantes. O município possui uma economia fortemente baseada na economia pecuarista, tendo o comércio como forte responsável pela arrecadação de impostos (DEPARTAMENTO de ECONOMIA e ESTATÍSTICA, 2021). A prefeitura conta com 741 funcionários lotados nas diversas secretarias do município e no prédio sede da prefeitura. A prefeitura é dividida e composta por secretarias e setores, no prédio sede encontra-se a secretaria da Fazenda, Administração, Habitação e Planejamento, as demais secretarias como a Agricultura, Educação e Cultura e Saúde estão distribuídas em outros prédios na cidade. Na seção seguinte, a descrição da análise e discussão dos resultados obtidos

5 ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico possui o objetivo de apresentar a análise das etapas determinadas no método do trabalho, com o intuito de atingir os objetivos propostos pela pesquisa. Dessa forma, foi realizada uma análise a partir das entrevistas realizadas com os servidores públicos e da observação participante realizada, visando identificar como ocorre atualmente o gerenciamento de projetos em uma prefeitura no interior do Rio Grande do Sul, possibilitando propor um plano de implementação de um escritório de projetos.

Diante disso, para a realização da análise e discussão dos resultados, elaborou-se um quadro discriminando as categorias de análise realizadas para a pesquisa. As categorias de análise surgiram *a priori*, pois vieram da revisão literária feita para o estudo, utilizando como base teórica autores que tratam de assuntos como Ciclo de vida dos projetos, gerenciamento de projetos e resistências a mudanças.

Quadro 1 - Categorias de análise

Categorias de análise	Autores
Ciclo de vida dos projetos da Prefeitura Municipal	PMBOK (2017)
Gerenciamento dos projetos na Prefeitura Municipal	OLIVEIRA (2021)
Restrições identificadas à implementação de um escritório de projetos	BOTELHO (2017), JORDÃO (2016), MENDES (2009), ZOMER e COSTA (2018).
Proposta de plano de implementação de um escritório de gerenciamento de projetos	PMBOK (2017), PHILBIN (2016), KUTSCH (2015).

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 Ciclo de vida dos projetos da Prefeitura Municipal

Para identificar quais os projetos estavam em andamento na prefeitura, questionou-se quais eram os projetos os quais os entrevistados possuíam conhecimento que estavam sendo desenvolvidos pela prefeitura. As respostas obtidas foram consideradas homogêneas, pois foram complementares e semelhantes. Destaca-se que os projetos em andamento vão desde reforma do prédio que é a sede da prefeitura, e revitalização do ginásio municipal até a elaboração de um novo processo seletivo para contratação de servidores públicos e entre outros. É possível notar que existem tipos diferentes de projetos em áreas distintas e que demandam conhecimentos específicos. Demonstrando que a prefeitura municipal possui um número abrangente de projetos ocorrendo simultaneamente. Os trechos das falas de alguns dos entrevistados evidencia o que foi constatado. Resposta entrevistados A e E:

Alguns que lembro de cabeça são: O projeto de castra móvel, processo seletivo para contratação temporária de médicos veterinários, projetos de moradia para à população, projeto de urbanização das ruas e asfaltos, projeto de revitalização do prédio sede da prefeitura, projeto de revitalização do hospital de caridade do município. (Entrevistado A).

Temos o projeto de desenvolvimento do processo seletivo que está previsto para acontecer em janeiro, o projeto de revitalização do prédio da prefeitura e do cemitério da cidade, projeto do restaurante comunitário em parceria com a igreja católica, o projeto do castra móvel, revitalização do ginásio da cidade. São alguns dos projetos em desenvolvimento pela gestão que tenho conhecimento, mas acredito que tenham mais alguns (Entrevistado E).

O entrevistado B também destaca que “A prefeitura está investindo muito em questões de infraestrutura para a população, como reforma de ruas, do prédio sede da prefeitura e também a revitalização do cemitério da cidade.” Neste sentido, é possível notar que projetos de infraestrutura se destacam entre os projetos a serem executados e em execução na prefeitura.

O projeto de elaboração do processo seletivo para contratação de servidores públicos

também foi bastante enfatizado entre os entrevistados, conforme a fala do entrevistado C que relata que “Acho que o projeto mais importante no momento é o processo seletivo que foi muito aguardado há alguns anos já, a população está a bastante tempo esperando que esse processo ocorra”. Este projeto está na área da Gestão de Pessoas e do provimento de cargos que é importante para o bom funcionamento da prefeitura e da execução de outros projetos que a prefeitura tem pois ela precisa de mão de obra.

Todo projeto é composto por uma série de fases que vão desde à conclusão, o chamado ciclo de vida dos projetos. Essas fases são um conjunto de tarefas que se organizam desde o início até a conclusão. Sendo divididas em: início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho e termino do projeto (PMBOK, 2017). Em contraponto com o guia de boas práticas PMBOK, o entrevistado C relata que:

O processo seletivo é um dos projetos mais aguardados desde janeiro. O projeto ainda está no início de seu desenvolvimento, pois ele está previsto para ocorrer em janeiro. Mas acredito que não será possível ainda, no final do ano geralmente ocorre alguns atrasos e as fases precisam ser reavaliadas. Mas é um dos mais aguardados atualmente (entrevistado C).

Entre os projetos citados em execução pelos entrevistados, o projeto do Castra Móvel para auxílio no controle da população de cães e gatos, importante para a saúde e bem-estar animal, encontra-se em uma fase mais avançada. Analisando conforme o PMBOK (2017) e a partir das respostas obtidas nas entrevistas, o projeto encontra-se na fase de implementação (Execução), ou seja, o projeto está na terceira fase do ciclo de vida dos projetos. O Castra Móvel já está sendo implementado e executado, conforme o entrevistado D relata “O projeto do Castra móvel vai acontecer esse final de semana já. Está previsto para ocorrerem 30 castrações, entre cães e gatos. Vamos ver como vai acontecer para fazer ajustes nas próximas castrações, caso necessário”.

A partir da análise realizada constatou-se que os servidores públicos não possuíam conhecimento sobre a existência do Guia de Práticas de Gerenciamento (PMBOK) e também sobre a nomenclatura utilizada para as fases de um gerenciamento de projetos. Os funcionários utilizam termos como “início, andamento e entrega”. Conforme o entrevistado D descreve sobre quais projetos ele possuía conhecimento “Tem alguns projetos que estão recém no início, outros estão em andamento e alguns já foram entregues, como o castra móvel”. Na seção seguinte, os resultados sobre o gerenciamento de projetos na prefeitura municipal.

4.4 Gerenciamento dos projetos na Prefeitura Municipal

O gerenciamento de projetos trata-se de como a equipe gerencia e organiza os projetos para que eles possam ser entregues dentro dos prazos para os clientes finais. Conforme o PMBOK (2017), o gerenciamento de projetos identifica requisitos, lida com diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes. Com isso, a partir da observação participante feita e das entrevistas, constatou-se que essas questões ficam a critério do servidor que está desenvolvendo o projeto, conforme o entrevistado E relata:

O gerenciamento do projeto, ou seja, o controle para que esse projeto vá para a frente e possa ser entregue para a população por exemplo, fica a critério do servidor que está comandando o projeto. Por isso digo que não existe um setor responsável, é sempre a pessoa que está liderando que faz o gerenciamento desse projeto, para que ele possa ser entregue. Desde a previsão orçamentária até a entrega final desse projeto (Entrevistado E).

Nota-se que servidor que está “à frente” do projeto nas palavras do entrevistado E é o

que desempenha o papel de gestor do projeto mesmo que nem todos os servidores usem a nomenclatura de Gestão de Projetos colocada pelo PMBOK. O entrevistado B relata que “o servidor que está à frente é responsável por tornar claras as fases do projeto tanto de iniciação, o planejamento e a execução, para que o projeto possa ser entregue dentro dos prazos estipulados”. O entrevistado C ainda relata a importância da clareza no gerenciamento de projetos:

Para que um projeto vá para a frente é importante que seja estipulado desde o início as fases que vão compor esse projeto, para garantir que haja um controle e garantir que ele seja entregue, sem atrasos, apesar de ser comum ocorrer na administração pública, infelizmente, já que o processo é mais burocrático nesse sentido (Entrevistado C).

O entrevistado C demonstra ter conhecimento sobre termos da Gestão de Projetos e noção das etapas e prazos. Dentro da metodologia dos projetos os prazos são controlados com o auxílio da realização dos cronogramas. A partir da observação realizada, verificou-se que os servidores possuíam um cronograma a ser seguido para o gerenciamento dos projetos. Entretanto, algumas vezes ele não era seguido, o que ocasionava em alguns atrasos em determinadas fases dos projetos e conseqüentemente algumas alterações em orçamentos. De acordo com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG, 2009) a eficiência é a relação entre os produtos/serviços gerados (*outputs*) com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, sob a forma de custos ou produtividade. Desta forma, para a administração pública quanto menor for o custo, se mantendo os objetivos iniciais, melhor. Assim, para o MPOG (2009) “a eficiência na Gestão Pública é obtida por intermédio da maximização dos “outputs” e minimização dos “inputs”.

Sobre a questão orçamentária dos projetos os entrevistados relataram que o orçamento estipulado para o desenvolvimento dos projetos geralmente é suficiente, conforme o entrevistado D:

O orçamento é a primeira coisa que deve ser desenvolvida quando se tem um projeto em mente, só que na administração pública existem burocracias que fazem com que haja atrasos e muitas vezes isso faz com que orçamentos mudem, contratos precisem ser aditivados, mas nada que fuja do que ocorre em várias prefeituras. Mas geralmente o orçamento feito é suficiente sim. O orçamento é a primeira coisa que precisa ser enviada no edital para os setores responsáveis para ser aprovado (Entrevistado D).

Esse aspecto sobre o orçamento é específico das organizações públicas que funcionam de forma diferente das organizações privadas. As organizações públicas precisam seguir muitas regras e leis específicas e isso sempre deve ser levado em consideração no planejamento dos cronogramas e ao fazer os orçamentos. Conforme a nova lei de licitações e contratos, Lei nº14.133/21, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos poderes da União, dos Estados, Distrito Federal e Municípios, em vigor desde 1º de abril de 2021. Ou seja, nas prefeituras, a forma de contratar serviços e fazer compras é por licitações. Essas licitações são processos e têm seus próprios prazos para acontecer. Por isso, é muito importante que esses aspectos sempre sejam considerados pelo gestor do projeto, observando também as determinações do art. 37 caput e inciso XXI da Constituição Federal que diz:

Art. 37 A administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...].

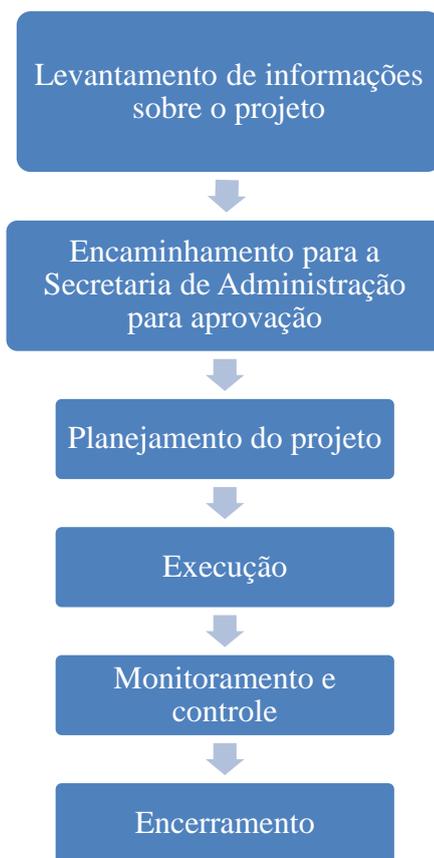
A partir da observação participante, constatou-se que os projetos no setor público surgem a partir da necessidade da população. Neste caso é possível constatar que muitas vezes o cliente dos projetos da prefeitura são as pessoas da cidade. Pensando em como ocorre a

elaboração de um projeto, é possível constatar que logo em seguida uma proposta de projeto é elaborada e encaminhada para a Secretaria de Administração da prefeitura, para ser analisada a viabilidade de realização do projeto e para que ele siga para os demais setores. Os estudos de viabilidades política, econômica, social e ambiental, importantes para a realização dos projetos e para o seu sucesso. Em alguns casos os estudos de viabilidade ambiental, por exemplo, são obrigatórios por lei.

Também se identificou durante a realização da pesquisa que os servidores públicos e os secretários possuíam clareza quanto aos projetos, mesmo que não haja um setor específico para desenvolvimento dos mesmos. Essa conclusão pode ser evidenciada a partir da fala do entrevistado A: “Aqui na prefeitura não existe um escritório de projetos, não fica a critério de um setor apenas”, o entrevistado D complementa a afirmação relatando que “Os projetos são desenvolvidos pelos setores que possuem interesse em gerir o projeto e também aqueles que possuem o conhecimento para isso, como os projetos de engenharia, que não é qualquer pessoa que pode realizar”. Neste caso, os projetos acontecem de forma descentralizada. É verdade que diferentes projetos necessitam de conhecimentos específicos como por exemplo projetos de engenharia, educação ou saúde. Porém, existe uma diferença entre ter o conhecimento necessário para as atividades do projeto e ter conhecimento sobre as atividades de Gestão dos Projetos.

Ainda sobre as etapas do gerenciamento dos projetos, a partir dos registros feitos nas observações, elaborou-se um mapeamento para melhor entendimento das etapas de gerenciamento de projetos realizadas na prefeitura municipal até que o projeto seja entregue. O mapeamento de processos é uma ferramenta utilizada para identificar todas as etapas, fluxos e objetivos de um determinado processo. Segundo Rother e Shook (2000), o mapeamento nos fornece uma figura de todo o processo, incluindo atividades de valor e não agregadoras de valor. Conforme está representado na Figura 3, que traz uma representação das etapas de gerenciamento de projetos realizadas na prefeitura:

Figura 3 – Processo de gerenciamento de projetos na prefeitura



Fonte: Elaborado pela autora.

No que se refere ao controle e monitoramento dos projetos desenvolvidos pela prefeitura municipal, constatou-se que os servidores reúnem a equipe responsável pelo projeto e fazem o monitoramento e controle a partir de um cronograma elaborado, dando mais atenção a questões como prazo e orçamento do projeto. Sem definição de fases especificamente, como é orientado pelo guia PMBOK. Na seção seguinte as análises sobre restrições identificadas à implementação de um escritório de projetos.

4.5 Restrições identificadas à implementação de um escritório de projetos

Para que fosse possível identificar a existência de restrições à implementação de um escritório de projetos na prefeitura municipal ou seja, identificar às dificuldades de uma possível implementação questionou-se os entrevistados. Os servidores públicos entrevistados relataram que existe uma falta de pessoal capacitado na área de Gestão de Projetos e que cada servidor gosta de trabalhar de uma forma, o que influencia negativamente a Gestão dos Projetos. Caso existisse um setor que trabalhasse para a padronização e para o desenvolvimento dos projetos, que é o principal objetivo do escritório de gerenciamento de projetos os processos relacionados aos projetos dentro da prefeitura poderiam ser mais eficientes. Na área de gestão, existem ferramentas que possibilitam a padronização de atividades e a normatização de práticas. O conhecimento de administração mais especificamente de Gestão de Projetos e seus processos demanda que a prefeitura tenha administradores e gestores públicos nos seus quadros.

O entrevistado D confirma que: “Não existe um setor responsável para o desenvolvimento dos projetos, cada servidor gerência como achar melhor”. O relato do entrevistado E complementa e traz elementos para análise:

Seria complicado implementar um escritório de projetos aqui na prefeitura, falta pessoal capacitado, seria um investimento relativamente grande capacitar esse pessoal também, teria que ser feito uma avaliação no orçamento. Fora isso existe um pouco de influência política, cada servidor gosta de trabalhar de uma forma, então acho que esses seriam alguns pontos que dificultariam a implementação aqui (Entrevistado E).

Em uma organização, a cultura organizacional expressa um conjunto de valores, crenças, ritos, mitos e normas seguidos por um determinado grupo. Garcia (2012, p. 29) diz que “a cultura organizacional é uma delimitação, exercendo influência sobre os indivíduos, afetando sua percepção, pensamento e ação diante das situações-problema que surgem no ambiente organizacional”. Dessa forma, cada organização tem a sua própria cultura, seus próprios sistemas que são compartilhados entre os membros, seja ela uma organização pública ou privada.

Assim, outra dificuldade identificada a uma possível implementação do escritório de gerenciamento de projetos, está ligada à cultura de resistência em relação a mudanças. O servidor entrevistado A diz que “É complicado tentar inovar na administração pública, aqui o pessoal já está acostumado com uma forma de trabalhar há anos, tentar mudar isso gera um pouco de resistência”. Além disso, a escassez de recursos financeiros e a falta de pessoal capacitado também dificulta uma possível implementação.

Com isso, a prefeitura teria que viabilizar cursos de formação, para que esses funcionários se tornassem capacitados para exercer suas funções caso existisse um escritório de projetos, já que a grande maioria apontou que a falta de funcionários capacitados na Gestão de Projetos faz com que existam dificuldades na hora de gerenciar os projetos desenvolvidos. Conforme observado na fala do entrevistado B “A prefeitura não tem interesse em oferecer no momento cursos que capacitem os funcionários sobre a elaboração de projetos, seria um investimento relativamente alto”. A formação pode ter custos para a administração pública, mas a longo prazo pode trazer importantes resultados e contribuir para o sucesso dos projetos futuros. Os autores Santos e Costa (2013) sugerem que a seleção de colaboradores com capacidade de elaborar e acompanhar o desenvolvimento dos projetos, pode ser uma das formas de se obter sucesso na gestão de projetos.

Entretanto, as diferenças entre o setor público e o privado devem ser identificadas e levadas em conta tanto na idealização, como na implantação de um escritório de projetos, Farnham e Horton (1992) destacam algumas diferenças ligadas ao setor público como o aspecto social dos projetos, a obrigatoriedade na previsão dos recursos para a execução dos projetos, prevista na Lei Orçamentária Anual (LOA), obediência a Lei 8.666 que regula as licitações, o excesso de burocracias que causam atrasos na execução dos projetos e a exigência a prestação de contas, em virtude dos princípios da transparência na governança pública.

Segundo Farnahn e Horton (1992) é fundamental conhecer a realidade e as características peculiares do setor, para só então partir para a implementação de ferramentas. Para melhor entendimento do leitor, elaborou-se no quadro 2 logo abaixo, uma demonstração de algumas diferenças entre projetos públicos e privados, permitindo um maior entendimento sobre algumas questões que envolvem esses projetos.

Quadro 2 – Diferenças entre projetos privados e públicos

Projetos área privada	Projetos área pública
Faz o que a Lei não proíbe	De acordo com o que a Lei permite
Disponibilidade de pessoal capacitado	Dificuldade na qualificação dos servidores

Possível aplicar mudanças	Dificuldade em aplicar mudanças
Apresenta continuidade em projetos	Ocorre frequente paralisação em projetos
Pouca burocracia	Processos mais burocráticos
Visa o lucro	Visa o oferecimento de serviços públicos
Familiaridade com conceitos de ferramentas de controle e monitoramento	Pouca familiaridade no uso de ferramentas de controle e monitoramento

Fonte: Vargas (2005).

Também se observou que a divergência de idade e escolaridade identificada entre os entrevistados, correlaciona-se com maior ou menor abertura às mudanças organizacionais. Os estudos sobre comportamento falam que são três gerações que trabalham e convivem simultaneamente, as gerações chamadas “*Baby Boomers*”, nascidos entre 1945 e 1965, a geração “X” nascidos em 60 e 70 e a geração “Y”, nascidos na década de 80 e 90 (ZOMER; COSTA, 2018). Com isso, nota-se que existe uma diferença relevante de pessoas com diferentes idades trabalhando, os membros da geração X entraram no mercado de trabalho em épocas totalmente diferentes dos membros da geração Y, e acabam dividindo o mesmo ambiente organizacional (BOTELHO *et al.*, 2017).

A geração Y, conhecida como “Geração da Internet” está mais ligada as tecnologias e mais aberto as mudanças e ferramentas que possam surgir, já a geração X, nascida a partir dos *Baby Boomers*, vivenciou o período Guerra Fria e ameaças de ditadura militar no Brasil (JORDÃO, 2016). O que justifica possíveis diferenças no comportamento e resistência a mudanças.

Correlacionando com o presente estudo, os entrevistados mais jovens compreendem melhor a necessidade de mudanças visando melhorias para a administração pública. Já aqueles entrevistados com uma idade mais elevada, estavam mais fechados para a implementação de mudanças. Pois, na visão deles, existe uma dificuldade muito grande em mudar processos que já foram estabelecidos ao longo dos anos.

Santos e Costa (2013) destacam a importância de a Administração Pública reconhecer a necessidade de mudança, visto que, existe um atraso em seus métodos de gerenciamento. É necessário que os governantes sempre busquem por adaptações e reformas que produzam mudanças organizacionais significativas, que são capazes de construir um bom plano de governo, visando a entrega de bons resultados a sociedade. Dagnino (2014) diz que conceitos como planejamento estratégico governamental que atuem no alcance do *accountability*, transparência e racionalidade no uso de recursos, impulsionam a Nova Gestão Pública para a busca de qualidade na entrega dos serviços a sociedade. Na seção seguinte, segue a proposta de plano de implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, conforme determinado em um dos objetivos específicos.

4.6 Proposta de plano de implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos

Para que se possa propor um plano de implementação de um escritório de projetos na prefeitura municipal se pode demonstrar como o ciclo da Gestão de Projetos pode ser adaptado para a administração pública. O (Quadro 3) detalha os possíveis processos a serem feitos caso um escritório de projetos fosse implementado na prefeitura. Os processos foram elaborados a partir do guia de boas práticas PMBOK (2017).

Quadro 3 – Ciclo dos projetos

Fase do Projeto	Processos	Entradas	Saídas
<i>Início</i>	A equipe deve identificar a demanda (recebida da população; constatada pela organização ou proposta que seja inovadora e possa ser desenvolvida) e enviá-la para analisar quais processos serão necessários para realizar o projeto.	Encaminhar para Licitação os termos de viabilização do projeto e solicitar um parecer do controle interno da prefeitura	Deve ocorrer um gerenciamento pelas partes interessadas do projeto.
<i>Organização e preparação</i>	Criar um plano de gerenciamento contendo todas as informações para execução do projeto.	Controle do trabalho e possíveis mudanças que possam ocorrer ao longo das etapas. Como no escopo, cronograma, orçamento ou equipe.	Cronograma de orçamento e custos. Definição das fases que vão compor o projeto.
<i>Execução</i>	Execução e controle do plano do projeto.	Monitoramento do prazo e custos.	Cronograma de execução e pagamento.
<i>Encerramento</i>	Finalização de relatórios e documentos importantes do projeto.	Termo de entrega e encerramento do projeto.	Arquivamento de forma que contribua para a gestão do conhecimento da prefeitura municipal.

Fonte: Elaborado a partir do PMBOK (2017).

O gerenciamento de projetos se adapta a partir da especificidade de cada projeto e como na administração pública os processos são mais burocráticos, pode ocorrer que algumas fases passem por readequações e análises, assim o projeto se alinha as expectativas do cliente, que na administração pública é a população. Ou seja, o gerenciamento de projetos exerce uma função importante de mudança e reequilíbrio, auxiliando a estratégia e os processos rotineiros existentes. O gerenciamento dos projetos direciona da melhor maneira a realização do projeto, corroborando para a eficiência na administração pública.

O EGP é definido pelo Guia PMBOK (2017, p. 48) como uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados aos projetos, além de facilitar o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Portanto, um escritório de projetos ajuda na gestão evitando retrabalho e desenvolvendo boas práticas para a organização, um dos principais objetivos é a implementação das melhores práticas e a repetição de projetos permite o aprendizado de novas lições e o estabelecimento das melhores práticas, levando a uma entrega mais eficiente dos projetos (PHILBIN, 2016). O EGP ainda pode ser implantado para fazer um uso mais eficiente dos recursos, reduzindo riscos de falhas nos projetos e aumentando a taxa de sucesso dos mesmos (KUTSCH, 2015).

Para a administração pública, a exigência da prestação de serviços de qualidade e eficientes é constante. Portanto, um planejamento estratégico para o desenvolvimento de projetos é essencial. Além disso, é mais fácil concorrer a editais de financiamento para o setor público com a existência de um escritório de gerenciamento, visto que, possui conhecimento necessário e acesso a informações pertinentes, auxiliando também a cumprir os princípios da administração pública de eficiência e economia. Além disso, o escritório de gerenciamentos auxilia na continuidade dos processos, já que, o conhecimento específico auxilia a surgirem menos termos aditivos. Na seção seguinte, as considerações finais da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da presente pesquisa possibilitou entender o cenário de projetos e analisar a viabilidade de implementar um escritório de gerenciamento de projetos em uma prefeitura no interior do estado Rio Grande do Sul.

Em relação aos projetos em desenvolvimento na prefeitura, observou-se que existe uma diversidade de projetos em andamento e em diferentes ciclos de vida. Os projetos vão desde a reforma do prédio sede da prefeitura, reformas nos patrimônios públicos do município, projetos de bem-estar e saúde animal e saúde e bem-estar da população em vulnerabilidade social, entre outros projetos importantes para a cidade. Alguns deles estavam em fase inicial de desenvolvimento e outros já estavam na fase de execução. Com isso, constatou-se com a pesquisa que diversos projetos estão em desenvolvimento e em execução atualmente, porém, cada um está sendo ou foi desenvolvido pelo servidor que se tornou responsável pelo projeto e por sua equipe, ou seja, sem a existência de um Escritório de Gerenciamento de Projetos que padronizasse os processos desenvolvidos em cada fase.

Sobre o gerenciamento de projetos, verificou-se que o gerenciamento dos mesmos fica a critério do servidor e sua equipe que está responsável pelo desenvolvimento desse projeto. Eles que definem quais as etapas serão necessárias para o desenvolvimento do projeto, até que ele seja entregue para o cliente (população). Em relação ao orçamento, constatou-se que positivamente na maioria das vezes o orçamento estipulado é suficiente para o desenvolvimento dos projetos, entretanto, algumas vezes os projetos precisam ser realinhados e algumas fases precisam ser repensadas para que o orçamento esteja dentro do estipulado e da lei e conforme o previsto no edital. Entretanto, apesar de não existir um setor específico como um Escritório de Gerenciamento de Projetos, constatou-se que os servidores que estavam a frente (gerindo) de seus projetos possuíam clareza quanto as fases dos projetos e clareza nos objetivos e no gerenciamento dos mesmos.

Como parte da pesquisa, objetivou-se propor um plano de implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, visto que, através dos processos o EGP pode viabilizar mais eficácia nas entregas dos serviços públicos ofertados a população. Com isso, elaborou-se a partir do guia de boas práticas PMBOK, um plano para implementação, contendo os possíveis processos a serem realizados caso um escritório de gerenciamento fosse implementado. Entretanto, a partir das entrevistas identificaram-se resistências quanto a essa implementação de um escritório de gerenciamento.

Conclui-se que no atual cenário, a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos dentro da prefeitura, necessitaria de pessoal capacitado para atuar na área de Gestão de Projetos, salientando a necessidade de investimento financeiro para capacitar esses profissionais. Além disso, a partir das respostas obtidas na pesquisa, também ficou evidente a presença de uma cultura de resistência a mudanças no âmbito da Administração Pública, observada mais fortemente nos servidores que trabalham na prefeitura há mais tempo e que tem idade mais elevada. Entretanto, não deixaram de evidenciar a importância que a Gestão de Projetos possui para uma organização, seja ela pública ou privada.

Em suma, identificou-se que atualmente não é viável implementar um Escritório de Gerenciamento de Projetos devido ao fato de que não existe pessoal capacitado na área de Gestão de Projetos, portanto, seria necessário realizar um investimento em cursos de capacitação para esses profissionais. Além disso, a cultura de resistência a mudanças identificada também é um fator que dificulta a implementação, onde cada servidor declara gostar de exercer seu trabalho de uma forma e um Escritório de Gerenciamento de Projetos iria padronizar e regularizar esses processos. Entretanto, alguns servidores entrevistados reconhecem os benefícios da boa Gestão de Projetos e acreditam que caso fosse implementado um Escritório de Gerenciamento, alguns processos no gerenciamento dos projetos seriam feitos

de forma mais eficaz.

No tocante à limitação dessa pesquisa, houve dificuldade no levantamento de respondentes, visto que dois servidores que iriam conceder as entrevistas foram realocados para outros setores, reduzindo o número de entrevistas realizadas para a pesquisa.

Para pesquisas futuras sugere-se analisar a cultura de resistência a mudanças identificada na administração pública, que conseqüentemente interfere na boa execução dos projetos municipais e que diminui a capacidade do Gerenciamento de Projetos em promover melhorias nas entregas de serviços à população. Servidores que reconhecem a importância da Gestão de Projetos para os municípios e para a população, são estimulados a desenvolver atividades que auxiliem no gerenciamento desses projetos, que é fundamental para a administração pública que haja um bom gerenciamento dos projetos desenvolvido.

REFERÊNCIAS

ARCHIBALD, R.; PRADO, D., **Pesquisa maturidade em gerenciamento de projetos**, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1 ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 5 de outubro de 1988.

BRASIL. **Lei n.8.666**, de 21 de junho de 1993.

BOTELHO, et al. **Geração X, Y e Baby Boomers: um desafio atual para uma organização do segmento tecnológico**, 2017.

CARVALHO, K.E.M.; PISCOPO, M.R. Fatores de sucesso da implantação de um PMO: um caso na administração pública. **Revista gestão e tecnologia**, v.14, n.3, p.56-78, 2014.

DAGNINO, R. P. Planejamento estratégico governamental. **Revista atual**, 3 ed. Florianópolis, 2014.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

FARNHAM, D.; HORTON, S. **Managing the new public services**. London, 1992.

FURTADO, M.A.P et al. A percepção dos gestores da área pública sob política de gerenciamento de projetos. **Revista eletrônica sistemas & gestão**. v. 6, n.2, p. 167-183, 2011.

GARCIA, R. **Ambientes e fluxos informacionais: modelo de diagnóstico de interferências (DIFI) sob a ótica dos valores culturais**, 2012. 367f. Tese (Doutorado). Pós graduação em Ciência da Informação. Unesp, Marília, 2012.

GIL, C. A. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 6 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 23/10/2022.

JORDÃO, H. M. **A mudança de comportamento das gerações X, Y, Z e Alfa e suas**

implicações, 2016.

JUDGEV, K. **Project management as a strategic asset: what does it look like and how do organizations get there?** In D. P. Slevin, D. L. Cleland, & J. K. Pinto (Eds.), *Innovations: Project Management Research 2004* (p. 161-174). Newton Square, PA: Project Management Institute.

JUSTO, A.S. **O que é um projeto?** Entenda sua definição e utilidade, 2018.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Trad. Marco Antônio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KREUTZ, R.R.; VIEIRA, M.K. A gestão de projetos no setor público: os desafios de suas especificidades. **Revista de gestão pública**, v.9, n.1, p. 1-20, 2018.

KUTSCH, E. The contribution of the Project management office: a balanced scorecard perspective. **Information systems management**, v. 32, n. 2, p. 105-118, 2015.

LANGSTON, C., GHANBARIPOUR, A. N. A management maturity model (MMM) for project base organisational performance assessment. *Construction Economic sand Building*, p. 68-85, 2016.

LOBO, E. **Elaboração e avaliação de projetos**. Departamento de Ciências da Administração. UFSC, Brasília: CAPES: UAB, p.108, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A.; ANSELMO, J. L. Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. **Revista de Administração**, v. 41, n. 4, p. 394-403, 2005.

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

MENDES, M. **Eficiência no gasto público no Brasil: incentivos na alocação de recursos públicos**. In P. C. Medeiros, & E. Levy (Orgs.), *Novos caminhos da gestão pública: olhares e dilemas*, p. 57-77. Rio de Janeiro, 2009.

MINAYO, M.C.S.; GOMES, R.; DESLANDES, S. F. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Vozes, 2009.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, 2009.

MIHAESCU, C., TAPARDEL, A. A public administration based on project management. **Administration and Public Management**, p. 97-107, 2013.

OLIVEIRA, T. C. **Guia referencial para gerenciamento de projetos e portfólios de**

projetos. Brasília: Enap, 2021.

PELLEGRINELI, S., GARAGNA, L. Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. **International Journal of Project Management**, p. 649-656, 2009.

PETERS, G. B. Os Dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. **Revista do Serviço Público**, v.59, n.3, p. 289-307, jul. 2008.

PHILBIN, S.P. Exploring the Project Management Office (PMO). p. 1-11, 2016.

PINHEIRO, M. T.; ROCHA, M. A. Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 2, p. 199-215, 2012.

PROJECT MANAGEMENT. **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 6 ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2017.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de planejamento, governança e gestão. **Departamento de economia e estatística**. Porto Alegre. Disponível em: <http://deedados.planejamento.rs.gov.br/feedados>. Acesso em: 05/10/2022.

RODRIGUES, I.; RABECHINI JÚNIOR, R.; CSILLAG, J. M. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração**, v. 41, n. 3, p. 273-287, 2006.

ROCHA, E.N. Implantação de PMO como necessidade. Revista Techoje, 2019.

RORATO, R.; DIAS, E. D. Fatores de risco no gerenciamento de projetos em Instituições Públicas. *In.*: VIII SEGeT - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2011. Santa Maria. **Anais...** Santa Maria: UFSM, 2011. p. 1 - 9.

ROTHER, M; SHOOK, J. Learning to see: the lean enterprise institute. USA: MA, 2000.

SANTOS, C.S.; COSTA, C. C. M. Gerenciamento de projetos na administração pública. *In.*: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2013. Salvador. **Anais...** Salvador: ENEGEP, 2013. p. 1 – 14.

SARAIVA, L. A. S.; CAPELÃO, L. G. F. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing?. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, 2000.

SEGALA, M. Anuário exame de infraestrutura 2015-2016. **Revista Exame**, São Paulo, ed. 1099, n.19, p. 106-117, 2015.

SILVIA, L. V.; MACHADO, L.; SACCOL, A.; AZEVEDO, D. **Metodologia de Pesquisa Administrativa**: uma abordagem prática. Unissinos, 2012.

SILVA, A. C. I. **Inovação em serviços no setor público**: Cocriação na área de tecnologia de

um Tribunal Superior. Brasília, 2017.

WINCH, G.M.; SANDERSON, J. Call for papers: public policy and projects. **International Journal of Project Management**, 2015.

VARGAS, R.V. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. Ed. 6., Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VERGARA, V. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/>. Acesso em: 20/10/2022.

YIN, R.K. **Estudo de casos**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 20/10/2022.

YIN, R.K. **Estudo de casos**: planejamento e métodos. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZOMER, B. L; COSTA, K. C. O perfil de alunos do curso de administração: um estudo com base nas gerações x,y e z. **Revista Gestão Universitária na América Latina**. Florianópolis, p. 198-221, 2018.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista faz parte do Trabalho de Curso de autoria de Fátima Cristiane Motta Bonfiglio, graduanda em Administração na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), campus Santana do Livramento, sob orientação da Professora Rosiane Alves Palacios. A presente pesquisa tem como objetivo analisar a viabilidade de implementar um escritório de gerenciamento de projetos em uma prefeitura no interior do Rio Grande do Sul. Destaca-se que todas as identidades dos respondentes serão mantidas em total sigilo.

ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Gênero?
2. Idade?
3. Escolaridade?
4. Tempo de trabalho na prefeitura?
5. Cargo?
6. Atualmente, quais são os projetos que estão sendo desenvolvidos pela prefeitura?
7. Quem traça os objetivos dos projetos executados nesta prefeitura?
8. Como surgem as propostas de projetos executados na prefeitura?
9. Na sua percepção, os projetos implantados sofrem influência política? Por quê?
10. Existe uma previsão orçamentária para os projetos desenvolvidos na prefeitura?
11. Você considera que o planejamento orçamentário é suficiente para a realização dos projetos?
12. Você saberia dizer qual o papel do controle interno no desenvolvimento de projetos?
13. Na prefeitura existe algum órgão responsável por centralizar a gestão de projetos? (se responder não: E um setor que auxilia na execução de algum projeto ou que reúne conhecimentos necessários para projetos futuros?)
14. Os projetos são centralizados em um setor ou fica a critério do servidor/funcionário que está desenvolvendo o projeto?
15. Você acredita que nesta prefeitura os projetos têm objetivos claros e definidos?
16. Na sua opinião há controle e monitoramento dos processos a serem usados para iniciar, planejar, executar e encerrar um projeto?
17. Existe um plano de gerenciamento a ser executado no projeto?
18. Na sua opinião, a gestão de projetos pode alavancar a sistemática de planejamentos na prefeitura?
19. Na sua opinião, um escritório de gerenciamento de projetos traria melhorias na qualidade da gestão orçamentária e financeira da prefeitura?

