

Gerenciamento de projetos – ação empreendedora em órgãos públicos

de Souza Rafael Eugênia Célia, Alves Jose Luiz

Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco, Universidade de Pernambuco, Recife

eugenia.rafael@gmail.com

Resumo

O presente estudo tem como objetivo apresentar uma nova visão de gestão pública com a implantação de metodologia de um Escritório de Gerenciamento de Projetos PMO, que promoveram transformações significativas do Governo do Estado de Pernambuco, cujo patrocinador além de implementar uma nova ferramenta se mostrou de um espírito empreendedor notável. As Secretarias de Planejamento e Gestão e Secretaria de Articulação Social e Regional de Pernambuco foram escolhidas para objeto de estudo e, os fundamentos teóricos que nortearam a pesquisa

foram baseados no PMBOK, seguindo os conceitos e melhores práticas do PMI – Project Management Institute. Foi feito um levantamento de dados primários e complementares mediante entrevistas com alguns gerentes das mesmas. O trabalho apresenta não somente uma nova visão de gerenciamento de projeto que concilia o modelo burocrático com uma nova ferramenta de gestão, mas também descreve uma ação inovadora gerencial que promoveu uma reestruturação no planejamento público e a reorganização das relações das ações e projetos dentro de um órgão público.

Palabras clave: Empreendedorismo. Inovação. Gerenciamento de Projeto. Gestão Pública. PMBOK.
JEL: L26, O32, H50

Project management - entrepreneurial action in public bodies

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo presentar una nueva visión de la gestión pública a través de la implementación de la metodología para una Oficina de Gestión de Proyectos PMO, que promueva transformaciones significativas del Gobierno del Estado de Pernambuco, cuyo patrocinador además de implementar una nueva herramienta, mostró notable espíritu emprendedor. La Secretaría de Planificación y Gestión y Secretaría de Articulación Social y Regional de Pernambuco fueron elegidas para objeto de estudio y los fundamentos teóricos que guiaron la investigación fueron basados en el

PMBOK, siguiendo los conceptos y mejores prácticas del Project Management Institute. Se realizó un levantamiento de datos primarios y complementarios mediante entrevistas con algunos gerentes de las mismas. El trabajo presenta no sólo una nueva visión de gestión de proyectos que concilia el modelo burocrático con una nueva herramienta de gestión, sino que también describe una acción innovadora gerencial que promueve una reestructuración en la planificación pública y la reorganización de las relaciones de las acciones y proyectos dentro de un marco órgano público.

Keywords: Emprendimiento. Innovación, Administración de proyectos, Administración Pública. PMBOK.
JEL: L26, O32, H50

1. Introdução

Com a quantidade de projetos e programas que compõem as estruturas de órgãos no setor público, vê-se hoje uma necessidade emergencial de modernizar os modelos de gerenciamento de seus conjuntos de processos e atividades específicos, que são desenhados com prazos e recursos determinados. Para uma gestão de projetos objetiva e padronizada, a implantação de uma metodologia para o gerenciamento de projetos assegura a eficácia da utilização dos recursos públicos, prevenção dos riscos e readequação de atividades e metas minimizando os impactos negativos em suas implantações e, conseqüentemente, diminuindo os seus insucessos.

Gestão de Projetos em órgãos públicos, ainda nos tempos de hoje, é um tema novo e necessita de maior abertura para discussão e debate que visem à formulação e à implantação de ferramentas de apoio em suas organizações. Vê-se que o serviço público encontra-se carente de metodologias e ferramentas aplicáveis e adaptadas a sua gama de necessidades e burocracias específicas, que implica diretamente na eficácia e celeridade na execução de suas ações e, também, havendo alguns impedimentos na participação junto à sociedade podendo comprometer o controle social.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos – PMO busca garantir um alto nível de sucesso nas implementações de projetos orientados para resultados, que se baseiam em prazos e metas definidos. É o local onde se tem uma visão global e estratégica de todo arcabouço da instituição, organiza a instituição e provem informações padronizadas, documentos, treinamentos de pessoal, melhores práticas adotadas e inovações tecnológicas que estruturam e consolidam os processos de gestão de projetos.

Com esse objetivo, o governo do estado de Pernambuco, através do Governador Eduardo Campos, implementou um Escritório de Gerenciamento de Projeto, no ano de

Gerenciamento de projetos – ação empreendedora em órgãos públicos

2008, onde se deve destacar a importância do esforço em mapear e reavaliar processos internos das Secretarias para garantir incrementos no nível de sucesso dos projetos nelas desenvolvidos. Essa nova proposta de metodologia garantiu um bom desempenho de suas atividades, de maneira que os gerentes conseguissem atingir um padrão de qualidade desejado e, também, os gestores dos altos níveis como o Governador e os Secretários tivessem conhecimento sistêmico de todas as ações prioritárias que estavam sendo implementadas, apoiando nos processos decisórios.

Essa ação empreendedora em órgãos públicos resultou vários resultados, como: a padronização das informações, facilitando a compreensão; motivou a implantação de estratégias para mudança de cultura organizacional; formação de banco de dados de projetos com todos os projetos de forma que aglutinassem as informações para fornecer subsídios que permitam o gerenciamento com maior eficácia e eficiência.

1.1 Objetivo da investigação

O objetivo desta investigação é descrever aos empreendedores e gestores públicos, entre demais interessados, principais informações sobre o Escritório de Gerenciamento de Projeto e inovação em Gestão do Conhecimento em órgãos públicos destacando quão importante a implantação dessa metodologia de PMBOK para mapear e reavaliar processos internos, para garantir incrementos no nível de sucesso dos projetos neles desenvolvidos.

2. Marco teórico

2.1 Uma descrição de escritório de gerenciamento de projetos

Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP é um núcleo de coordenação que possui várias responsabilidades relativas ao gerenciamento centralizado e coordenado das atividades, projetos e programas de áreas afins ou distintas sob seu domínio. As responsabilidades de um EGP podem variar desde o suporte às equipes de desenvolvimento dos projetos até a realização gerencial direta dos mesmos.

Segundo Darci Prado (2008), Escritório de Projetos tem a seguinte definição: "*Grupo de pessoas que tem relacionamento direto com todos os projetos da empresa, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando auditoria e acompanhamento de desempenho*".

Este núcleo deve ter seu funcionamento bem definido e com suas atribuições disseminadas entre os atores envolvidos, que tem por objetivo básico dar orientação e suporte que permitam à organização desenvolver seus projetos da forma mais eficaz e eficiente possível.

2.1.1 Fases de Implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos

Primeiro, deve-se considerar que para implantar um EGP significa algo mais que implantar um núcleo de gerenciamento, ou seja, significa implantar mudanças e transformações culturais na estrutura organizacional, que busca excelência em planejamento e gerenciamento de projetos.

Vê-se que no PMBOK¹, um guia de práticas, assim como em outras tantas literaturas de administração organizacional, uma estrutura organizacional é classificada em três tipos básicos:

- Organização Funcional – estrutura onde cada pessoa tem um superior claramente definido. As equipes são organizadas por grupos de especialidade e a autoridade do gerente de projeto é pequena ou quase nula.
- Organização Orientada a Projetos (*projectized*) – estrutura onde as pessoas estão alocadas diretamente nos projetos. Cada projeto tem seus departamentos que se reportam ao gerente do projeto.

¹ **Project Management Body of Knowledge**, também conhecido como **PMBOK** é um conjunto de práticas em gestão de projetos ou gerência de projetos publicado pelo Project Management Institute (PMI) e constitui a base do conhecimento em gerência de projetos do PMI. Estas práticas são compiladas na forma de um guia, chamado de Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, ou Guia PMBOK.

Gerenciamento de projetos – ação empreendedora em órgãos públicos

- Organização Matricial – estrutura que é um mix das duas anteriores. Nesse modelo, as pessoas são alocadas nos projetos, onde lhes são ditas “o que e quando fazer as atividades”, mas pertencem a uma área funcional, que lhe definem “como se fazem as atividades”.

Esses três modelos, que são os mais usuais, o PMBOK¹ tenta representar a realidade das organizações, e ilustrar a variedade de contexto de suas relações internas, de forma que apoie a adaptação do modelo de EGP a ser implantado.

2.1.2 Categorias do Escritório de Gerenciamento de Projetos

O EGP atua ultrapassando as funções operacionais, pois o mesmo faz o gerenciamento do risco global, suas oportunidades macro e as relações de interdependências entre seus projetos fornecendo, assim, panoramas dos projetos a nível estratégico.

Segundo a metodologia PMBOK¹, pode ser divididos em três níveis, como:

- Nível 1 - Escritório de Controle de Projetos – O EGP é responsável pela emissão de relatórios e pelo acompanhamento de indicadores previamente estabelecidos, sem influenciar a forma como os projetos são conduzidos. Não há gerenciamento de projetos;
- Nível 2 – Escritório de Suporte aos Projetos – Neste nível, além das funções do nível 1, há também o controle de projetos grandes e / ou o controle de um número expressivo de projetos pequenos e médios, havendo o gerenciamento de projetos;
- Nível 3 – Escritório Estratégico de Projetos – Neste escritório, tem-se o papel de operar no nível corporativo, coordenando e definindo políticas para todos os projetos dentro da organização, que irá gerenciar o portfólio corporativo e prestando auxílio aos escritórios de nível 1 e 2, se existirem.

Os EGP's são responsáveis por:

- Prestar serviços internos em gerenciamento de projetos (treinamento e desenvolvimento dos profissionais, consultoria interna, acompanhamento de projetos críticos, etc.);
- Desenvolvimento/ implementação de métodos, processos e medidas de avaliação (é o guardião da metodologia de gerenciamento de projetos);
- Análise de melhores práticas (documentação dos sucessos e fracassos, pesquisa externa sobre melhores práticas) e;
- Repositório de memória técnica dos projetos para que os modelos e estimativas possam ser usadas pelos gerentes de projetos.

2.2 Gestão do Conhecimento e da Informação

A área de Gestão de Projetos congrega uma série de métodos, práticas e processos que visam desenvolvimentos a um menor custo, menor prazo e com máxima qualidade. Muitas vezes, porém, os problemas que ocorrem nos projetos não se devem a aspectos técnicos, mas a fatores humanos que não puderam ser previstos. Tais fatores podem envolver a cultura da empresa, questões de política interna, ou mesmo a forma como as pessoas se comunicam, aprendem e transferem conhecimentos.

A área de Gestão do Conhecimento (GC) é vista hoje como uma importante ferramenta corporativa para apoiar a Gestão de Projetos. Inovação e competitividade dependem fortemente da GC, que uma vez ligada ao capital intelectual da empresa, talvez represente seu maior patrimônio.

A criação do conhecimento organizacional, que produz inovação, seria segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997), uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, bem como através dos diversos níveis: indivíduos, grupos, organização e interorganização.

Cabe salientar, também, que um diferencial de gestão pode ser alcançado quando os gestores dispõem de ferramentas que facilitem o acesso às informações, de maneira

Gerenciamento de projetos – ação empreendedora em órgãos públicos

contínua e customizada e em tempo real. Além disso, a instituição pode prover diferentes níveis de acesso e visibilidade às informações, dependendo das necessidades do usuário e em conformidade com a hierarquia de acesso à informação da instituição.

2.3 Empreendedorismo e gestão pública

Empreendedorismo se dá através de inovações que, na maioria das vezes, se transformam em oportunidades de modificar ideias que já são utilizadas. Usualmente, está muito presente em órgãos privados, porém há uma tendência cada vez mais forte em se tornar presente em órgãos públicos. O Governo do Estado de Pernambuco, em 2008, foi bastante ousado e empreendedor buscando fortalecer mais seu foco em transformar o cidadão do modelo burocrático, utilizado desde sempre nos órgãos públicos que apenas obedeciam a normas e regras.

Assim, essa inovação na gestão do setor público foi de grandes mudanças e resultados para a administração que já era tão desvalorizada pela sociedade.

Como Empreendedorismo é uma palavra derivada do termo entrepreneurship, Dornelas (2005, p39) define o empreendedorismo como o envolvimento de pessoas e processos em conjunto que levam a transformação de ideias e oportunidades. Entende-se como empreendedorismo uma forma de criar e desenvolver planos e projetos utilizando recursos disponíveis transformando em crescimento e desenvolvimento econômico.

O Governador foi bastante visionário ao perceber os acontecimentos com antecedência quando propôs a elaboração e implementação de um modelo de gestão pública para o Estado focado em resultados. Fazendo com que tivesse apoio metodológico para superar desafios e que gerasse subsídios concretos para buscar soluções mais eficazes e eficientes, transformando a realidade atual de forma que quebrou a mentalidade antiga dos órgãos públicos.

Sua gestão empreendedora foi focada em resultados e com avaliação baseada em um bom sistema de informações, que deu um bom suporte para tomadas de decisões e conhecimento sistêmico de tudo quanto estava acontecendo em sua gestão. A desburocratização dos processos, também, deve ser ressaltada, onde ocorreram mais celeridade e objetividade quanto ao desenvolvimento das ações e, conseqüentemente, o atendimento ao interesse público.

2.4 Tendências atuais

A administração pública, no Brasil, tem como objetivo principal o interesse público, que pode ser direta ou indireta, e que segue os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O cenário para os próximos cinco anos demonstra que há uma grande tendência do Brasil em ser um país com grandes transformações na área de gerenciamento da máquina pública, tornando-o cada vez mais acessível à inserção de metodologias gerenciais e, ao mesmo tempo, os cidadãos brasileiros tenderão a perceber que suas atitudes e posicionamentos são importantes para o planejamento e na interferência nos processos decisórios e no controle social.

Outro fator que deve ser levado em consideração quanto à modernização do sistema de controle, que veio juntamente com o marco da administração gerencial, com a Reforma Administrativa, foi a introdução do controle de forma ágil, preocupando-se não só com o aspecto formal como anteriormente, mas como acompanhamento da gestão da administração.

Escritório de Gerenciamento de Projetos em órgãos públicos é um tema atual e até agora pouco explorado, mas que tende a se tornar um grande filão nos próximos anos. Portanto, ver-se-á nos próximos itens as principais variáveis passíveis de análise para questão.

2.4.1 Tendências Econômicas

Deve-se considerar que no ambiente organizacional atual, globalizado e dinâmico, os fatores econômicos afetam direta e rapidamente a administração de qualquer instituição, inclusive, na administração pública, fator este que muitas vezes é o mais preponderante perante os demais envolvidos na definição do destino da instituição.

Sendo assim, o gerenciamento de projetos é citado por alguns autores como uma profissão relativamente nova e emergente. Isto se deve ao fato de várias organizações, públicas e privadas, instituições de pesquisa e ensino, entre outras, estarem buscando cada vez mais estudar, conhecer, difundir, capacitar, implementar e evoluir o conhecimento, as metodologias, as práticas e as ferramentas empregadas nesta área e profissão, segundo Neto e Bocoli (2003).

2.4.2 Tendências Sociais

É importante salientar que provocar mudanças rápidas no setor público pode gerar reflexos significativos, principalmente, para as práticas burocratizadas de relacionamento com os usuários, onde pode impactar diretamente na eficácia e eficiência dos serviços. Contudo, as reformas políticas vêm tentando, essencialmente, reduzir os custos além de tentar também diminuir a burocracia das estatais, seu saldo final está sendo mais em desmontar o antigo aparato à medida que propõe um novo modelo de gestão pública.

Vê-se que o gerenciamento de projetos é utilizado por organizações dos mais diversos ramos de atividade, inclusive no setor público, e tem sido de fundamental importância para transformação de planejamento em resultados, otimização da alocação de recursos, diminuição dos riscos, buscando maior eficiência à gestão de projetos.

Com essa evolução, pode-se afirmar que o interesse público é o norteador de todas as ações governamentais. Não mais se admite o governante autossuficiente que estabelece de que forma os recursos públicos serão aplicados, tendo por parâmetro somente a sua vontade. É preciso ouvir e interpretar os anseios da população quando da elaboração dos orçamentos. Sem sombra de dúvidas que uma das características do bom administrador é a capacidade de gerir todos os assuntos que lhe dizem respeito.

No processo decisório do Executivo, a comunidade deve participar, bem como o controller, que, embora destituído de poder político, tem força como cidadão para opinar sobre os serviços e projetos que irão satisfazer a coletividade.

Há uma urgência em equiparar a Administração Pública à iniciativa privada, no que se refere a um melhor aproveitamento do dinheiro público e à diminuição do excesso de formalidades.

No entanto, não restam dúvidas de que os avanços na Administração Pública apresentam maior ou menor grau de sucesso em razão dos contextos internos de cada ente público ou nível de governo, especialmente quanto à continuidade dos gestores públicos diretamente responsáveis pela condução dos processos de mudança, assim como da equipe encarregada da coordenação dos projetos.

2.4.3 Tendências Políticas

A Constituição Federal de 1988 inovou, consagrando no texto constitucional que a Administração Pública, em todos os níveis (federal, estadual e municipal), seja direta ou indireta, obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Sendo incorporada ao texto constitucional, através da Emenda Constitucional nº 19/98, o princípio da eficiência (BRASIL, 1988). É importante frisar, que esses princípios não são os únicos dentro da doutrina administrativa, que são decorrentes do Estado de Direito e da totalidade do sistema constitucional.

Gerenciamento de projetos – ação empreendedora em órgãos públicos

A reforma do Estado, que se tornou tema central nos anos 90 em todo o mundo, é uma resposta ao processo de globalização em curso, que reduziu a autonomia dos Estados de formular e implementar políticas e principalmente à crise do Estado, que começa a se delinear em quase todo o mundo nos anos 70, mas que só assume plena definição nos anos 80. No Brasil, a reforma do Estado começou nesse momento, em meio a uma grande crise econômica, que chega ao auge em 1990 com um episódio hiperinflacionário. A partir de então ela se torna imperiosa. O ajuste fiscal, a privatização e a abertura comercial, que vinham sendo ensaiados nos anos anteriores são então atacados de frente.

Assim, resume-se que a gestão pública moderna tem como fundamento um conteúdo ético, moral e legal por parte daqueles que dela participam, tendo como objetivo a crença no resultado positivo da política pública a ser implementada e na credibilidade na administração pública exercida pelos mesmos. É igualmente um componente dela a existência de um conteúdo pleno de elementos tecnológicos que facilitem a utilização destes para administrar com potencial de eficácia e eficiência que se espera da Administração dos bens público.

2.4.4 Tendências Tecnológicas

Com o avanço da tecnologia, os processos tornaram-se mais complexos e interdependentes. Neste enfoque sistêmico, constata-se que os novos processos são interfuncionais, onde cada vez mais o conceito de área cede espaço para a função. Nas organizações modernas, por exemplo, a qualidade não se concentra mais em um departamento, a qualidade permeia toda organização, na verdade, deve orientar toda a cadeia produtiva.

A administração por resultados tem sido uma tendência mundial que tem adotado a realização dos empreendimentos através da implantação de projetos, e escolhido a competência na gerência de projetos como uma das suas metas.

As metodologias para gestão de projetos exigem ferramentas e produtos de software de apoio. Atualmente, os gerentes de projetos dispõem de uma ampla variedade de softwares para planejamento e controle de projetos. Obviamente, mesmo os mais sofisticados produtos de software nunca substituirão uma liderança de projeto competente. Por si só, tais produtos não podem identificar ou corrigir problemas relacionados com as tarefas. O que eles podem ser é excelentes ferramentas para a gestão de projetos e serem usados no rastreamento das inúmeras variáveis e tarefas relacionadas que estão em jogo nos projetos.

2.4.5 Cenário Moderado

Em uma abordagem de gerenciamento de riscos, o projeto do setor público torna-se, usualmente, mais arriscado que um projeto privado, por diversos motivos, dos quais podemos mencionar: i. As aquisições e contratações; ii. Descontinuidades, mudanças ocasionadas pelos mandatos ou sucessões políticas; iii. Ambiente de negócios, onde a imagem associada a atividades do setor público é muitas vezes vinculada a processos obscuros, e isso pode dificultar inclusive os relacionamentos com parceiros (internos e externos) e fornecedores.

O país está ávido por projetos públicos bem gerenciados, e toda a sociedade tem muito a ganhar com isso, dependendo especialmente da habilidade de quem está à frente destas iniciativas, para prosseguir neste ambiente com características tão específicas.

2.4.6 Cenário Otimista

Pode-se afirmar hoje que prospectar o futuro é uma das mais antigas e intrigantes necessidades humanas. Aquele que antecipa as tendências e age proativamente tem muito mais chances de sucesso do que seus concorrentes. E tomando ciência disso, muitas instituições passaram a buscar metodologias voltadas para prospecções de

Gerenciamento de projetos – ação empreendedora em órgãos públicos
cenários futuros e riscos como subsídios o planejamento estratégico de suas atividades.

Conforme Schwartz (2000), narra para Pierre Wack os “cenários lidam com dois mundos: o mundo dos fatos e o mundo das percepções”. Hoje, no contexto mundial dos setores privados e públicos, já não é mais tendência somente definir missões e objetivos, estabelecer metas para alcançar seus resultados no prazo e recursos determinados. Tem-se que prever as incertezas do contexto onde estão inseridas as ações, vislumbrando as críticas de influência e a consistência de suas hipóteses, incluindo, a tendência contemporânea da implementação.

Portanto, recorrer a artifícios que envolvem gerenciamento de projetos está sendo a força motriz dentro do setor público, e muito incentivada pelos gestores públicos, mesmo como uma forma de prestação de contas e, também, para o controle social, hoje, já tão estimulado dentro do contexto nacional e em alguns estados.

2.5 Instituição escolhida

2.5.1 Contextualização

O Governo do Estado de Pernambuco, Brasil, com sede no município de Recife, teve como Governador o Sr. Eduardo Henrique Aciolly Campos, gestor do Estado nos anos de 2007 a 2014, e era composta pelo Gabinete do Governador, além de órgãos públicos com atribuições definidas para auxiliar sua administração, como: i. Assessoria Especial; ii. Casa Militar; iii. Gabinete de Projetos Estratégicos; iv. Liderança do Governo na Assembleia Legislativa; v. Procuradoria Geral do Estado; vi. Secretaria da Casa Civil; vii. Secretaria da Controladoria Geral do Estado; viii. Secretaria da Fazenda; ix. Secretaria da Fazenda; x. Secretaria da Mulher; xi. Secretaria das Cidades; xii. Secretaria da Administração; xiii. Secretaria da Agricultura e Reforma Agrária; xiv. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação; xv. Secretaria de Cultura; xvi. Secretaria de Defesa Social; xvii. Secretaria de Desenvolvimento Econômico; xviii. Secretaria de

Desenvolvimento Social, Criança e Juventude; xix. Secretaria de Educação; xx. Secretaria de Habitação; xxi. Secretaria de Imprensa; xxii. Secretaria de Justiça e Direitos Humanos; xxiii. Secretaria de Meio Ambiente e Sustentabilidade; xxiv. Secretaria de Micro e Pequena Empresa, Trabalho e Qualificação; xxv. Secretaria de Planejamento e Gestão; xxvi. Secretaria de Saúde; xxvii. Secretaria de Transportes; xxviii. Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer; xxix. Vice-Governadoria.

3. Metodologia de pesquisas

O estudo teve objetivo inicialmente exploratório, para permitir obter conhecimentos sobre o funcionamento da metodologia PMBOK¹ em órgãos públicos e a sua implantação no Governo do Estado de Pernambuco.

Para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de análise documental, observação direta e entrevista focalizada. A técnica da análise documental, como o nome sugere, refere-se ao estudo de documentos fornecidos pelas Secretaria de Planejamento e Gestão e Secretaria de Articulação Social e Regional.

O estudo foi realizado em pesquisas de dados primários e secundários sobre o conceito e aplicação de metodologia de EGP, para, posteriormente, servir de base para formulação de proposta de implantação na SEART.

A pesquisa divide-se em três fases: 1. Pesquisa bibliográfica para conceituação de EGP, através de Livros, Artigos, Publicações, Internet; 2. Pesquisa documental das Secretaria de Planejamento e Gestão e Secretaria de Articulação Social e Regional – SEART, através de Decretos, Leis, Funções, Atribuições, Projetos e Ações; e 3. Pesquisa de campo para coletar informações da Secretaria de Articulação Social e Regional – SEART, dos atores estratégicos dos projetos, com Aplicação de questionários, Entrevista.

4. Análises

Quanto aos aspectos organizacionais, primeiro, vale ressaltar que no momento que foi realizada a pesquisa, em setembro e outubro de 2011, a administração do Estado de Pernambuco ainda passava por um momento de transição pós-implantação do novo modelo de Gestão, que estava sofrendo adequações identificadas no decorrer dos anos implementados.

Quando o Governo do Estado de Pernambuco decidiu adotar a metodologia PMBOK de gerenciamento por projetos, com foco em resultados, todas as suas áreas e setores foram administradas e avaliadas de acordo com critérios funcionais, onde se criou uma estrutura organizacional mais focada em prioridades pré-estabelecidas e, também, ajudou a evidenciar as relações de interdependências entre as ações e projetos dentre os órgãos. Com isso, o EGP assumiu um papel de liderança na transformação do estilo de gerenciamento da organização, que com o apoio da alta administração (Governador) e que teve o papel principal no planejamento para fazer a mudança com foco em gerenciamento por projetos.

Na ocasião, foi necessário expor a todos os funcionários as reais intenções que o EGP iria trazer, mostrá-lo como uma ferramenta de auxílio na idealização de projetos, gerenciamento de projetos e solução de problemas nos projetos e destacar os principais benefícios que a implantação traria, como: Alinhar a gestão dos projetos às estratégias e objetivos corporativos; Potencializar resultados e minimizar incertezas, problemas ou desvios de prazo e custo; Ampliar a visibilidade e controle sobre o portfólio de projetos e programas, auxiliando a tomada de decisões estratégicas; Promover um modelo de referência, metodologia e boas práticas de gestão de projetos; Padronizar informações, cronogramas, estimativas, relatórios, planos e processos; Planejar e controlar escopo, custo, prazo e qualidade; Identificar riscos e definir ações para mitigá-los; Melhorar a comunicação e fornecer um ambiente aberto para comunicação; Disponibilizar e manter metodologia de gerenciamento de projetos; Estruturar e centralizar as informações; Ser um centro de apoio aos projetos;

Desenvolver modelos de gestão de projetos; Estimular o espírito de equipe; Manter histórico dos projetos; Disseminar os resultados e lições aprendidas; Realizar comparações de desempenho continuamente.

De uma maneira ainda mais motivadora, os EGPs também podem ser vistos como uma alavanca para a carreira dos gerentes de projetos, onde pode-se mapear o desempenho destes, e fornecer aos superiores informações sobre as capacidades, as motivações e as áreas de interesses de seus gerentes.

5. Conclusão

Segundo Crawford (2001), grande parte da motivação para implantar um EGP reside no insucesso dos projetos ou dos objetivos organizacionais. Para Gonzalez e Rodrigues, 2002, os projetos necessitam de controle elaborado para que fiquem alinhados com a estratégia organizacional. Essa necessidade de alinhamento soma-se à carência de competências específicas em gerenciamento de projetos, às crescentes complexidades e diversidades do portfólio das empresas e à necessidade de eficácia no gerenciamento de projetos e do portfólio, como fatores motivadores da implantação do EGP.

Dentro dos órgãos do citado Governo, vimos que o EGP não foi visto como uma entidade meramente burocrática, pois quando na sua implantação o escritório interveio nas estratégias para sanar as complicações nos processos de gerenciamento de projetos, portanto, podemos concluir que a unidade teve uma função de mudanças organizacionais. O EGP, também, serviu como um termômetro para mensurar a evolução da maturidade organizacional e como estava sua relação com o uso das ferramentas de gerenciamento de projetos necessários para torná-los mais eficazes e se estava efetivamente diminuindo os fatores de insucesso das implantações.

O EGP promoveu dentro da administração pública de Pernambuco um esforço maior e consciente para planejar e para gerar valor imediato de forma que atendesse o mais rapidamente possível às suas necessidades. E, obedeceu ao escopo da metodologia

Gerenciamento de projetos – ação empreendedora em órgãos públicos

PMBOK, onde são propostas quatro fases, que são: i. preparar o terreno para definir as iniciativas de curto prazo e os objetivos de longo prazo; ii. começar com as iniciativas de curto prazo para iniciar a alocação da equipe do EGP; iii. caminhar com soluções de longo prazo por meio de implementação das práticas de gerenciamento de projetos e do desenvolvimento dos profissionais ligados a esse gerenciamento; iv. manter e aprimorar o funcionamento do EGP.

Na aplicação desta metodologia, verificou-se que houve uma maior transparência ao gerenciamento corporativo de ações, projetos e programas, minimizando os possíveis acordos informais dentro da organização. O EGP, também, assumiu uma posição central e de intermediação entre os temas de fronteira na Administração, como gerenciamento de portfólio, programas e projetos, mudanças organizacionais, conhecimento e implementação de estratégias. Como isso, pode-se afirmar que essa posição levou o EGP a atuar como catalisador da implementação de estratégias organizacionais.

4. referencias

Drucker, P. F. (1995). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira.

Leite, E. F. (2000). *O fenômeno do empreendedorismo: criando riquezas*. Recife: Bagaço.

Leite, E. F. (1992). *O processo de criação de empresas do setor de transformação da cidade do Recife: um estudo do perfil do empreendedor sob a ótica de McClelland*. Dissertação de Mestrado. João Pessoa: UFPB.

Ribeiro, W. L. (2007). *Proposta para a Implantação de Escritórios de Projetos de TI em empresas de Telecomunicações*. Dissertação de Mestrado. Brasília: Universidade Católica de Brasília.

Schwartz, P. (2000). *A Arte da Visão de Longo Prazo: Planejando o futuro em um mundo de incertezas*. São Paulo: Nova Cultural..