

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RODRIGO BEZERRA DA SILVA

ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA PROJETOS
INTERSETORIAIS

SÃO PAULO

2016

RODRIGO BEZERRA DA SILVA

ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA PROJETOS
INTERSETORIAIS

Trabalho Final apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Campo de Conhecimento: Administração Pública

Orientadora: Profa. Dra. Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha

SÃO PAULO

2016

RESUMO

O objetivo do presente trabalho reside em demonstrar a viabilidade da implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO – Project Management Office) aos projetos realizados por distintos órgãos da Administração Pública, visando aumentar a eficiência e a eficácia das realizações de projetos na esfera pública. Descritos os conceitos de gestão de projetos, escritório de gerenciamento de projetos, especificamente em instituições públicas, e intersetorialidade, propõe-se o PMO a projetos intersetoriais, pois, por meio da estruturação de um PMO pode-se garantir maior governança aos projetos existentes, estabelecer padrões para que os gerentes de projetos possam seguir, gerando melhora na gestão do conhecimento nas instituições. Para tanto, é necessário flexibilizar as estruturas das instituições, gerando maior interação entre os entes públicos, as instituições privadas e a sociedade civil. Além disso, é necessário o engajamento da alta cúpula da organização, trabalhando como o patrocinador dessa ação, visto que representa uma mudança de paradigma e de cultura nas instituições públicas. Dessa forma, será possível melhorar a utilização dos recursos públicos na gestão de projetos, promovendo maior controle social e maior engajamento da sociedade na gestão pública brasileira.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Escritório de gerenciamento de projetos. PMO. Intersetorialidade.

ABSTRACT

The aim of this work lies in demonstrating the feasibility of implementing a Project Management Office (PMO - Project Management Office) to projects carried out by various organs of government, to increase efficiency and effectiveness of project achievements in the public sphere. Described the project management concepts, project management office, specifically in public institutions, and intersectoral approach, it is proposed the PMO to intersectoral projects because, through the structuring of a PMO can ensure better governance to existing projects, establish standards for project managers to follow, generating improved knowledge management in institutions. Therefore, it is necessary to relax the structure of the institutions, generating greater interaction between public entities, private institutions and civil society. In addition, you need the engagement of the top management of the organization, working as the sponsor of this action, as it represents a paradigm shift and culture in public institutions. That way, you can improve the use of public resources in project management, promoting greater social control and greater involvement of society in the Brazilian public management.

Keywords: Project Management. Project Management Office. PMO. Intersectoral

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1	Áreas do Conhecimento	p. 12
Quadro 2	Influência das estruturas organizacionais nos projetos	p. 13
Figura 1	As cinco etapas principais para Implantação de Escritório de Projeto (EP = PMO).	p. 17
Quadro 3	PMO tradicional x PMO virtual	p. 19
Tabela 1	Diferenças entre instituições públicas e instituições privadas	p. 23
Quadro 4	Comparação entre o modelo tradicional e o modelo alternativo	p. 30
Quadro 5	Modelo tradicional versus modelo novo	p. 32

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	CONCEITOS SOBRE GESTÃO DE PROJETOS	8
3.	ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	16
3.1	Escritório de Gerenciamento de Projetos em instituições públicas	21
4	INTERSETORIALIDADE	29
5	PROJETOS INTERSETORIAIS E ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	34
6	CONCLUSÃO.....	37
	REFERÊNCIAS.....	36

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo mostrar a viabilidade da implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) para gerenciar projetos que perpassam diversos órgãos da administração pública. Instituições que trabalham, cada vez mais, sob a forma de projetos. Entretanto, por ser um conceito surgido nas instituições privadas, aos poucos os entes públicos estão se apropriando e modificando a sua estrutura para trabalhar dessa forma. Além disso, existem projetos que são realizados com a participação de diversos atores de órgãos distintos e possuem problemas sérios na gestão. Caso esses projetos não sejam bem geridos, ocorrerão mudanças no escopo, atrasos no cronograma, problemas nos custos, como superfaturamento, entre outros.

O PMO consiste num setor dentro da organização (estrutura organizacional), responsável por estabelecer padrões para os processos de governança da instituição, centralizando, supervisionando e gerindo os projetos, de forma a facilitar o trabalho das pessoas que estão envolvidas com os projetos da instituição. Ferramenta que pode trazer inúmeros benefícios para as organizações, como maior gestão do conhecimento, suporte mais adequado aos gerentes de projetos, estabelecimento de padrões e de governança para se trabalhar com projetos, entre outras vantagens. Algo fundamental para projetos intersetoriais.

As instituições públicas se estabeleceram como organizações burocráticas, hierarquizadas, de forma que o trabalho se realize setorialmente. Como exemplo, tem-se a estrutura dos diversos ministérios setorizados por área do conhecimento. No entanto, com a maior complexidade da sociedade moderna, torna-se difícil solucionar determinados problemas públicos realizando ações dentro de uma mesma área. Para realizar a gestão de projetos de grande porte, encontra-se essa mesma dificuldade. Assim, acredita-se que a estruturação de um escritório de gerenciamento de projetos agregará bastante valor às instituições públicas que possuam projetos de grande porte e precisem de interação com diversos órgãos públicos ou com áreas distintas dentro de um mesmo órgão.

Esse trabalho apresentará, no capítulo 2, uma revisão da literatura sobre os conceitos de projetos e gestão de projetos. No capítulo 3, abordará o conceito de escritório de gerenciamento de projetos e como eles ocorrem em instituições públicas. No capítulo 4, discorrerá sobre a intersetorialidade. No capítulo 5, apontará a importância de se estabelecer escritório de gerenciamento de projetos para projetos intersetoriais. E o capítulo 6 será a conclusão do trabalho.

1 CONCEITOS SOBRE GESTÃO DE PROJETOS

A Gestão de projetos é uma disciplina nova que vem se fortalecendo nos últimos anos, ganhando relevância na seara da gestão pública, visto que pode contribuir para a consolidação da governança pública, especialmente no que tange a transparência e *accountability*. Além disso, pode facilitar o controle pelos órgãos afins, favorecendo o controle social, pois cada projeto pode ser avaliado individualmente pela sociedade, facilitando a análise da efetividade das ações empreendidas (PISA; BEATRIZ; OLIVEIRA, ANTONIO, 2013). Neste capítulo, serão estudados conceitos básicos sobre a gestão de projetos

Em 1969, surgiu o Project Management Institute (PMI), instituição internacional sem fins lucrativos cujo objetivo consistia em associar profissionais que trabalhavam com gestão de projetos. O PMI, em meados dos anos 90, produziu a primeira edição do PMBOK – livro de boas práticas para o gerenciamento de projetos. Antes do surgimento desse livro, fazia-se o gerenciamento de projetos de uma forma empírica e os gerentes não possuíam preparo para realizar tal trabalho.

A publicação do Guia PMBOK lançou luz aos ambientes sobre as organizações, sejam elas públicas ou privadas, desvendando procedimentos que resultam em maior aproveitamento de recursos financeiros, do tempo, da melhoria da qualidade dos bens e serviços prestados, da análise de riscos, do melhor aproveitamento dos recursos humanos, dentre outros benefícios que o gerenciamento de projetos oferece (LIMA; ALMEIDA; MAIA, 2014, p. 02)

Atualmente, o guia está na quinta edição e traz conceitos importantes. Segundo o PMBOK (2013, p. 03), “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Destaca-se a temporalidade do projeto, visto que uma demanda precisa ter início e término bem definidos para ser enquadrada como projeto. Segundo Kerzner (2006, p. 15), “projeto é um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Regra geral, eles são considerados atividades exclusivas em uma empresa”.

Um grande desafio para as instituições que trabalham com projetos consiste em gerenciar atividades que nunca aconteceram anteriormente e que podem nunca se repetir no futuro. Portanto, é fundamental ter uma metodologia para nortear tal trabalho. Ainda no conceito do PMBOK, os projetos precisam criar um produto, serviço ou resultado único. Portanto, aqui se diferencia um processo repetitivo de um projeto, visto que eles são respostas das instituições às demandas que não podem ser atendidas pelas rotinas da organização. Seguem alguns exemplos de *outputs* gerados por um projeto (PMBOK, 2013, p. 03):

- Um produto que pode ser um componente de outro item, um aprimoramento de outro item, ou um item final
- Um serviço ou a capacidade de realizar um serviço (por exemplo, uma função de negócios que dá suporte à produção ou distribuição)
- Uma melhoria nas linhas de produtos e serviços (por exemplo, um projeto Seis Sigma executado para reduzir falhas)
- Um resultado, como um produto ou documento (por exemplo, um projeto de pesquisa que desenvolve o conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência existe ou se um novo processo beneficiará a sociedade)

Quando se realiza o trabalho por meio de projetos, é necessário atender alguns aspectos, como o cronograma, o orçamento, os padrões de qualidade preestabelecidos e as expectativas do cliente/usuário final. Envolver o cliente e estimulá-lo a participar reside na melhor alternativa para o sucesso. A satisfação do cliente começa quando ele percebe que as pessoas envolvidas naquele trabalho se importam com a sua opinião e se preocupam com a qualidade daquilo que está sendo desenvolvido (SILVA; DA COSTA; 2011, p. 02)

Portanto, para que uma instituição consiga trabalhar utilizando projetos, torna-se imprescindível realizar um bom gerenciamento sobre eles, ou seja, realizar a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para ele seja plenamente atendido (PMBOK, 2013, p. 03). No intuito de gerar um controle mais fidedigno sobre o gerenciamento de projetos, estruturou-se 47 processos, criando-se cinco fases do ciclo de vida de um projeto, permitindo melhor entendimento a respeito de seu desenvolvimento (VALERIANO, 2001, p. 126; 127):

- Fase de Iniciação: fase estimulada pela demanda ou pela necessidade de entidade externa; identificam-se as necessidades, as oportunidades e a maneira de supri-las; nela, também, a alta administração autoriza que o projeto dê prosseguimento para a fase seguinte, após a análise de viabilidade do projeto, por meio de um termo de abertura de projeto; o item que compõe esta fase é o não escopo, ou seja, tudo o que não será abordado no projeto.
- Fase de Planejamento: fase na qual estabelece-se o escopo do projeto; a partir do qual se constroem, então, dois planejamentos: um preliminar e outro detalhado. No primeiro, devem constar custos, prazos, recursos e a forma pela qual obtê-los e os comprometimentos necessários. No segundo, inserem-se informações de como os recursos serão utilizados, quais os requisitos do projeto, o controle e a seleção da equipe do projeto.
- Fase de Execução: consiste em pôr em ação todas as tarefas planejadas, nas condições de qualidade, custos, prazos e de forma a alcançar os objetivos das partes interessadas. Os resultados da execução devem ser documentados e constituem parte fundamental da gestão das comunicações.
- Fase de Controle: são analisadas, monitoradas e controladas as ações do projeto; sugerem-se os ajustes no planejamento inicial, mantendo-se o escopo o mais próximo possível do acordado na fase de iniciação; essa fase se inicia no planejamento, segue em paralelo com a execução e é concluída na fase de encerramento.
- Fase de Encerramento: atingido o objetivo, o projeto deve ser encerrado; a aceitação do produto representa peça fundamental nessa fase, assim como a conclusão do contrato, o encerramento administrativo, a devolução dos materiais, dos espaços etc. Realiza-se, também, antes da dispensa da equipe, uma avaliação geral e o levantamento das lições aprendidas.

As fases do ciclo de vida possuem, segundo o PMBOK (2013, p. 40), características peculiares. Em primeiro lugar, o nível de atividade, o número de pessoas envolvidas e os custos são relativamente baixos no início. Com o decorrer da execução, aumentam gradativamente, caindo quando o projeto se aproxima do final. Em segundo lugar, pode-se destacar que a previsibilidade do projeto é também relativamente baixa no início e cresce com o desenvolvimento das atividades e o controle e monitoramento dos riscos.

As incertezas e os riscos são altos no início e diminuem, gradativamente, quando se vislumbram com mais nitidez os resultados. O terceiro aspecto é que o produto do projeto pode ser mudado mais facilmente no início; as mudanças vão ficando cada vez mais difíceis e custosas conforme o projeto avança, já que o resultado é construído progressivamente. Assim, mudanças no final do projeto muitas vezes implicam grande retrabalho e aumento de custos e prazos, que, no entanto, devem ser analisados se valem a pena, de modo que o cliente seja atendido e se sinta satisfeito.

O PMBOK (2013) também define nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, através de seus requisitos de conhecimentos, definidas em termos dos processos que as compõem: práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas. O Quadro a seguir expõe, de forma resumida, no que consiste cada uma dessas áreas de conhecimento.

Áreas de Conhecimento	Descrição
Gerenciamento de integração	Processos que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.
Gerenciamento de escopo	Processo de assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para terminar o projeto com sucesso. Relaciona-se com o controle do que está e do que não está incluso no projeto.
Gerenciamento de tempo	Processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto. O tempo, suas ferramentas e técnicas associadas são documentados no plano de gerenciamento do cronograma.
Gerenciamento de custos	Processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto não extrapole o orçamento aprovado.
Gerenciamento de qualidade	Processos e atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades de modo que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi empreendido.
Gerenciamento de recursos humanos	Processos que organizam e gerenciam a equipe de projeto. A equipe do projeto consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para a conclusão do projeto. O engajamento da equipe desde o início agrega conhecimentos e fortalece o compromisso com o projeto.
Gerenciamento de comunicação	Processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e

	organizadas de maneira apropriadas. Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas na execução ou nos resultados do projeto.
Gerenciamento de riscos	Processos de planejamento, identificação, análise, planos de contingência, monitoramento e controle de riscos de um projeto, visando aumentar a probabilidade dos eventos positivos e minimizar o impacto dos eventos negativos no projeto.
Gerenciamento de aquisições	Processos necessários para compras ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe de projetos. Abrange também os processos de gerenciamento de contratos.

Quadro 1 – Áreas do Conhecimento

Fonte: PISA; OLIVEIRA; 2013.

Existem alguns desafios para se trabalhar por meio de projetos. A resistência à mudança pode ser citada como um exemplo. A instituição precisa dispor de uma cultura organizacional favorável para trabalhar com excelência em gestão de projetos, o que passa diretamente pela atuação de seus dirigentes, visto que eles são os principais responsáveis pela criação e pela manutenção de um ambiente no qual as pessoas se manifestem livremente sobre os objetivos e métodos da organização.

Quando se consegue esse ambiente, além do envolvimento e do comprometimento das pessoas, obtém-se forte empatia entre os componentes do grupo, cada um passando a entender as atitudes e os motivos dos outros. O maior obstáculo nessa área é a insegurança dos que estão em posições de poder (CLEMENTE; WEKERLIN, 2002, p. 30).

Na Administração Pública a resistência à mudança é muito maior, já que grande parte dos servidores públicos é de concursados e optou por entrar no serviço público no intuito de ter uma vida mais estável. Então, via de regra, essas pessoas são mais conservadoras, acostumadas a ambientes organizacionais mais rígidos e à manutenção do *status quo*, gerando muitas dificuldades quando precisa-se trabalhar com projetos. Torna-se necessário realizar mudanças quando se trabalha sob a ótica de gestão de projetos e nas organizações públicas isso acontece de maneira incremental.

Outra barreira que pode ser mencionada é acerca da autonomia que as instituições fornecem aos gestores de projetos, pois, normalmente, quando se trabalha com projetos, elas precisam ser mais projetizadas. Entretanto, nas instituições públicas que trabalham de uma maneira mais funcional, o gerente de função possui mais poder do que o gerente de projetos, o que se deve, em grande parte, à forma burocrática de trabalhar do serviço público.

De uma maneira geral, as organizações tendem a tolerar mais os erros dos gerentes funcionais do que dos gerentes de projetos. É uma tradição administrativa que pode ser explicada pela natureza juvenil da função de gerente de projetos em contraponto com a tradição histórica da gerência funcional, geralmente ocupada por um profissional de carreira da própria instituição, o que lhe confere geralmente muito prestígio junto aos gestores (LIMA; ALMEIDA, 2014, p. 05).

O Quadro a seguir contém relação entre as características do projeto e a estrutura da organização.

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz por matricial	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Quadro 2 – Influência das estruturas organizacionais nos projetos

Fonte – PMBOK, 2013, p. 22.

Segundo Larson (2004), há vantagens e desvantagens na utilização de uma organização funcional. As principais vantagens:

- Não é necessário realizar mudanças de estrutura
- Há certa flexibilidade para o uso das equipes, pois as pessoas podem ser alocadas para trabalhar em determinados projeto e depois voltar a sua equipe linear
- *Expertise* aprofundada, uma vez que se o escopo do projeto for estreito e uma unidade funcional que recebe a responsabilidade principal for correta, podem-se alocar recursos com *expertise* nos aspectos mais cruciais do projeto
- Transição pós-projeto facilitada: os planos de cargos e carreiras mantidos são os funcionais

Existem também algumas desvantagens para gerir projetos quando as estruturas organizacionais são funcionais:

- Falta de foco, pois a prioridade é realizar o trabalho primário
- Má integração, já que os especialistas funcionais tendem a se ocupar apenas com uma parte do projeto
- Lentidão, porque as informações precisarão circular pelas gerencias funcionais, e não há comunicação horizontal, gerando, em diversos momento, retrabalho
- Falta de propriedade, pois as pessoas ligadas ao projeto não possuem motivação para se dedicar, visto que o seu plano de cargo e carreiras estará atrelado a sua atividade funcional

Existem algumas diferenças fundamentais entre organizações públicas e privadas, que precisam ser consideradas quando se vai trabalhar por meio de projetos: (1) o aspecto social dos projetos governamentais; (2) a obrigatoriedade da previsão dos recursos para execução do projeto em lei, mais especificamente na Lei Orçamentária Anual (LOA); (3) a obediência à Lei 8.666/93, que regula a contratação através de diversas modalidades, contemplando, de modo geral, o menor preço; (4) o excesso de normatizações, que provocam demoras na execução dos projetos; (5) a existências de diferentes órgãos de controle nas diversas esferas de governo; (6) a exigência de prestação de contas à sociedade em virtude dos princípios da transparência e *accountability* na governança pública (PISA; OLIVEIRA, 2013, p. 8).

O objetivo primordial das instituições públicas reside no bem-estar da população. Não obstante, em alguns momentos isso é deixado em segundo plano, por questões políticas. Na atuação política “é mais comum colocar os objetivos políticos em primeiro lugar do que propriamente os interesses da sociedade” (FARNHAM; HORTON, 1992).

Outro aspecto fundamental no que tange o trabalho por meio de projetos é que eles precisam estar alinhados aos objetivos estratégicos da instituição, possuindo metas e objetivos. Portanto, torna-se imprescindível que a empresa saiba conduzir diversos projetos paralelamente, para que consiga alcanças os seus objetivos de maneira mais rápida e eficaz.

3 ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para instituições que possuem um volume significativo de projetos, é necessário haver uma governança sobre eles. Diante dessa necessidade, surge o conceito de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). Neste capítulo será estudado em que consiste um escritório de projetos e como se dá sua aplicação em instituições públicas. O conceito começou a ser formado na área militar, na indústria aeroespacial e na construção civil e com o decorrer do tempo estendeu-se a instituições que possuíam diversos projetos simultâneos, de grandes responsabilidades.

Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP, ou em inglês PMO) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas (PMBOK, 2013, p. 11).

Heldman (2006) define um EGP como um setor da organização que centraliza, supervisiona e gerencia projetos e programas da organização na qual é implantado. A autora ainda defende que um EGP pode ser implantado em qualquer organização, em qualquer estrutura e funcionar como conselheiro para a alta gestão.

Segundo Kerzner (2006, p. 268), o EGP possui o papel de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de dar sustentação ao planejamento estratégico da corporação. Eles não se concentram em apenas um cliente específico, visto que é necessário ter uma visão do todo, o que só é feito com o Planejamento Estratégico.

A implantação de um PMO divide-se em cinco fases: 1) levantamento da estrutura organizacional – Fundação; 2) identificação de metodologias – Planejamento -; 3) identificação de tecnologias – Treinamento-; 4) customização – Infraestrutura de tecnologias e recursos humanos; 5) operação e avaliação – mudança de cultura organizacional.

Entretanto, essas fases não são desenvolvidas separadamente, conforme a figura a seguir, existem processos interligados e correm em paralelo, tornando a implantação do PMO um projeto integrado, em que o comprometimento de uma fase pode comprometer a fase seguinte (LIMA; ALMEIDA, 2014, p. 03).



Figura 1 – As cinco etapas principais para Implantação de Escritório de Projeto (EP = PMO).

Fonte: LIMA; ALMEIDA, 2014, p. 03.

As empresas que integram um PMO às práticas de gerenciamento de projetos devem atentar-se para alguns requisitos exigidos nessa implantação (VARGAS, 2002): nova cultura de trabalho, ambiente voltado a responsabilidade e comprometimento, menos poder e hierarquia; mais flexibilidade, administração por resultado; competitividade que é um condutor do negócio; basear-se na confiança mútua da equipe, encontrar dificuldades e resistência em organizações funcionais e matriciais leves.

O modo pelo qual o PMO se desenvolve nas instituições pode variar, em virtude da influência nos projetos da organização e do grau de controle. Ademais, podem realizar apenas funções de apoio ou chegar até a fazer o gerenciamento integral de projetos. Os três tipos de Escritório de Projetos mencionados pelo PMBOK (2013, p. 11) são:

- De suporte: possuem papel consultivo nos projetos, ensinando melhores práticas, treinamento, lições aprendidas etc. Exercem um controle baixo sobre os projetos
- De controle: além de fornecerem suporte, exigem conformidade, como a adoção de novas estruturas ou voltadas para governança. O nível de controle exercido é mediano
- Diretivo: assumem o gerenciamento direto dos projetos e possuem um nível de controle alto

Para obter êxito na implantação de um escritório de projeto, torna-se imprescindível o envolvimento da alta cúpula da organização, que precisa ser a grande patrocinadora dessa iniciativa. Valeriano (2005) apresenta como fatores decisivos para o sucesso de implantação do escritório de projetos: o valor que a alta gerência atribui aos projetos e aos processos gerenciais; a qualidade e a excelência dos serviços prestados; o sistema de informações; e a equipe do escritório de gerenciamento de projetos corretamente dimensionada e com dedicação suficiente para resolução dos problemas.

A forma de atuação do PMO dependerá diretamente da organização onde se encontra. Isso faz toda a diferença na hora de definir qual o formato ideal para o escritório de gerenciamento de projetos; existindo diversos benefícios para a instituição com a implantação de um escritório de projetos: padronização de operações; decisões baseadas na corporação como um todo, e não em redutos individuais; melhor capacidade de planejamento (alocação de recursos); acesso mais rápido a informações de maior qualidade; eliminação ou redução de redutos individuais na empresa; operações mais eficientes e eficazes; menos necessidade de reestruturação; menos reuniões que consomem tempos preciosos dos executivos; priorização mais realista do trabalho; desenvolvimento de futuros gerentes gerais (KERZNER, 2006, p. 269).

Segundo PRADO (2000), podemos destacar os seguintes benefícios: redução do custo de controle em projetos distribuídos; velocidade do processo decisório; permite o gerenciamento e acúmulo de conhecimento; permite o trabalho em ambientes mais complexos que o modelo tradicional, uma vez que a diversidade geográfica e a disponibilidade do recurso atuam como obstáculos ao trabalho.

Outro fator primordial para a instalação de um escritório de projetos diz respeito à gestão do conhecimento nas instituições, pois o PMO é o local onde há um acúmulo de conhecimento, o ambiente é voltado ao trabalho em equipe, com alto nível de responsabilidade e comprometimento.

O PMO soma-se as práticas de Gestão do Conhecimento, na medida em que pode possibilitar a conversão do conhecimento dos colaboradores dos projetos em conhecimento organizacional, capaz de possibilitar ganhos com a utilização de melhores práticas em projetos futuros, ou simplesmente reutilização de conhecimentos disponíveis (CARVALHO; HINÇA, 2012, p. 14).

Um formato novo que os escritórios de projetos estão assumindo é o virtual, funcionando sem um espaço predefinido, permitindo ao time o trabalho distribuído, porém com resultados integrados, alicerçando-se sobre forte infraestrutura de tecnologia e informática, objetivando, principalmente, ser um centro de apoio ao time, oferecer um ambiente de discussões entre o time e o cliente, representar o repositório de informações do projeto e permitir o trabalho fisicamente distribuído (VARGAS, 2002).

O quadro abaixo ilustra as diferenças existentes entre os PMOs.

Tradicional	Virtual
Recursos colocados	Recursos distribuídos, conectados tecnicamente
Trabalho serial e sequencial	Trabalho paralelo e caótico
Discussões face a face	Discussões eletronicamente controladas
Troca de papel	Troca de documentos eletrônicos
Informação distribuída	Informação globalizada
Armazenamento local de informações	Armazenamento global de informações
Baseado em poder	Baseado em resultado e confiança
Presença marcante da hierarquia	Menos hierárquica e mais trabalho em rede
Local físico é indispensável	Meio de comunicação e tecnologia é indispensável
Normalmente restrita a esfera da companhia	Permite contemplar outras empresas e elementos de cadeia.

Fonte: VARGAS 2002

Quadro 3 – PMO tradicional x PMO virtual

Fonte: Vargas, 2002.

Ademais, o PMO pode ajudar os gerentes de projetos de diversas formas (PMBOK, 2013, p. 11): no gerenciamento de recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo PMO; na identificação e no desenvolvimento de metodologia; em melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos; na orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão; no monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos através de auditorias em projetos; no desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos modelos e outros documentos compartilhados do projeto (ativo de processos organizacionais); na coordenação das comunicações entre projetos.

O escritório de projetos simplifica, facilita e otimiza o gerenciamento dos projetos a um custo muito baixo. Além disso, a criação do escritório possibilita que os gerentes de projetos se sobrecarreguem menos e consigam acompanhar mais de perto o desenvolvimento de produtos, interagir com clientes, liderar a equipe etc. (PRADO, 2000, p. 89).

Mencionaram-se diversos pontos positivos para implementação de um escritório de projetos. No entanto, deve-se salientar pontos de atenção salientados por Herzner (2006, p. 311) que não aparecem no momento da implementação do PMO, e sim num momento posterior e que podem trazer diversos inconvenientes para a instituição.

- Número de pessoas trabalhando no PMO: quando a instituição enxerga os benefícios de se implementar um PMO, deseja aumentar o número de pessoas na área, acreditando que haverá um crescimento exponencial de produção, mas é necessário ter cuidado
- Desmotivação: com o passar do tempo é preciso haver precaução para que as pessoas que trabalham no escritório de projetos fiquem totalmente subordinadas aos seus gerentes funcionais, se dedicando pouco ao escritório
- Excesso de burocracia: é preciso ter cuidado para que o escritório não se torne um centro de produção de documentos e procedimentos rígidos
- Reestruturação organizacional: é necessário saber lidar com os gerentes funcionais, para que não ocorra um desgaste na forma de trabalho
- Tentativa de atender a todos na organização: nem todos os projetos poderão ser acompanhados pelo PMO, apenas os de maior relevância

Como já mencionado anteriormente, a estrutura dos órgãos públicos é extremamente hierarquizada, e os gestores dos departamentos possuem dificuldade em compartilhar sua autoridade com os gerentes de projetos (PRADO, 2000, p. 99). Isso gera sérios problemas quando os projetos são interdepartamentais ou intersetorias. O PMO pode ser uma solução adequada para esses projetos que se relacionam com várias áreas, porém é necessário ter essa diretriz da alta direção.

3.1 ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

As Administrações Públicas começaram a instituir EGP, objetivando melhorar a eficiência e a eficácia de seus resultados, em virtude dos conceitos adotados pelo gerencialismo, como gestão por resultados, foco no cliente, entre outros. Segundo Melo (2012), o escritório de gerenciamento de projetos (EGP/PMO) é um modelo, apropriado da iniciativa privada, que pode ser implementado na Administração Pública, visando melhorar o funcionamento da máquina pública e a atratividade de investimentos privados, nacionais e internacionais, uma vez que se estrutura em práticas consagradas de gerenciamento de projetos.

A pressão da sociedade civil resultou em outro fator fundamental para que os governos começassem a estruturar os seus PMOs, uma vez que os cidadãos exigem melhorias contínuas nos processos organizacionais e querem receber a contrapartida dos seus impostos em forma de serviços públicos bem estruturados.

Os escritórios de projetos montados em instituições privadas querem justificar sua existência, pois,

[...] a cobrança pela geração de valor para um PMO é, de fato, algo muito mais crítico do que a cobrança que normalmente se percebe em áreas de suporte tradicionais, que têm o seu valor traduzido em benefícios nem sempre perceptíveis ou mensuráveis. Ao contrário dessas, um PMO está sendo permanentemente questionado quanto à sua validade e contribuição para a organização (PINTO et al., 2010, p. 17).

Para a gestão pública, tal preocupação ainda não existe. A expectativa atual da esfera pública brasileira é exatamente a adaptação da forma correta dos valores e das práticas contidas em um manual padronizado, construído ao longo do tempo, voltado ao privado (MELO, 2012).

Pinheiro e Rocha (2012) conduziram uma pesquisa com gestores públicos. Uma das perguntas tratava sobre a contribuição dos escritórios de gerenciamento de projetos para o alcance dos resultados governamentais, destacando-se o seguinte trecho dos respondentes:

O EGP possibilita algumas coisas das quais não se pode desconectar, pois permite saber em que ritmo você está andando, acompanhar um cronograma e, assim, identificar possíveis desvios (tanto de marcos quanto de metas); também é importante a organização da informação que fica disponível ao governo, mais precisamente ao alcance dos tomadores de decisão, e a contribuição é traduzida em mais e melhores entregas, com gasto mais inteligentes (PINHEIRO; ROCHA, 2012, p. 209).

Conforme estudado anteriormente, quando se implanta PMOs nas instituições, causa-se mudanças na cultura organizacional. Em instituições privadas, realiza-se um planejamento estratégico e um estudo sobre a identidade organizacional, de modo que a alta cúpula defina se implantar um PMO representa uma alternativa acertada ou não. Já nas instituições públicas, normalmente isso é realizado de maneira diferente, pois a cultura organizacional normalmente se mostra avessa à mudança, o que pode enfraquecer o PMO antes mesmo de sua implantação (MELO, 2012).

Em escritórios de gerenciamento de projetos instalados na esfera pública, necessita-se fazer um diagnóstico mais detalhado, que mapeie todas as forças que influenciam no sucesso ou no fracasso de um PMO. Pode-se utilizar uma matriz SWOT, para desenhar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças na implantação dessa ferramenta.

Além disso, faz-se preciso analisar essa implantação sobre quatro perspectivas distintas: da área/ator que está propondo a implantação do PMO; da área que receberá esse PMO (ou se vai ser criada uma área específica para isso); das pessoas que farão parte desse escritório de gerenciamento de projetos; e do ambiente externo a essa mudança.

Existem algumas diferenças relevantes entre instituições públicas e privadas que é preciso considerar quando vai estabelecer um escritório de gerenciamento de projetos, conforme tabela abaixo.

Área Privada	Área Pública
Faz o que a Lei não proíbe.	Faz o que a Lei permite.
Salários compatíveis com o mercado.	Salários inadequados.
Maior disponibilidade de pessoal qualificado.	Dificuldade de obtenção de pessoal qualificado.
Possível implantar política de incentivo.	Difícil implantar política de incentivo.
A estrutura do poder formal é próxima do informal.	Maior distorção entre o poder formal e o informal.
Organização voltada para objetivos.	Maior incidência de pessoas e segmentos da organização em desacordo com os objetivos.
Alta administração sofre cobrança permanente quanto a objetivos e metas a serem atingidos.	A cobrança da sociedade é de caráter mais subjetivo e geral.
Continuidade administrativa mais permanente.	Maior risco quanto à quebra da continuidade administrativa.
Pouco frequente a paralisação de programas e projetos por falta de recursos.	Frequentemente ocorre paralisação de programas e projetos por falta de recursos.
Decisão quanto aos objetivos centrada em poucos órgãos.	Maior dispersão quanto à tomada de decisão.
Familiaridade com as ferramentas de planejamento e controle.	Pouca tradição no uso das ferramentas de planejamento e controle.
Impulsionada pela competitividade, baixo grau de consciência quanto à realidade da competição.	Presença marcante da burocracia.
Voltada para a qualidade.	Conceito de qualidade ainda incipiente.

Tabela 1 – Diferenças entre instituições públicas e instituições privadas

Fonte: VARGAS, 2012

O fator relacionado ao pessoal pode ser enquadrado como uma dificuldade para se trabalhar com escritório de projetos no setor público, uma vez que é difícil contratar pessoas com qualificações em gerenciamento de projetos, porque grande parte dos concursos são genéricos e não exigem formação específica. Para isso, seria necessário estruturar carreiras de gerentes de projetos, como ocorreu no Rio de Janeiro.

Outra dificuldade que pode ser citada, para se estruturar um PMO no serviço público, é a falta de uma cultura voltada para a qualidade. Entretanto, alguns fatores listados no quadro podem apontar uma oportunidade, reforçando a importância de se ter um escritório de gerenciamento de projetos. Pode-se citar o risco com a continuidade dos projetos. Se existe uma área onde é feita a gestão do conhecimento dos projetos institucionais (PMO), mesmo que ocorra mudança de governo, os projetos importantes estarão documentados e isso facilitará a continuidade dele.

Outro fator importante está no fato de as decisões ocorrerem de maneira descentralizada. Com um PMO, haverá governança maior sobre os projetos, fazendo que, mesmo que haja essa descentralização, haja, ao menos, uma diretriz de como fazer a gestão desses projetos. Vale destacar a seguinte passagem de Melo (2012), quando menciona a importância de instituições públicas instituírem escritório para gerenciamento de projetos:

É a possibilidade de que os órgãos públicos passem a ter, ao implementarem pela primeira vez dentro de suas estruturas organizacionais, um órgão que poderá – ou, em tese, apresenta em sua gênese esse potencial – padronizar as ações do Estado, estabelecendo metodologia e indicadores reconhecidamente compreensíveis para qualquer gestor (MELO, 2012, p. 440).

Segundo Kerner (2002), a implementação de um escritório de projetos na gestão pública, mostra-se com potencial de reestruturar instituições públicas, uma vez que possibilita novo cenário, onde as ações estatais são realizadas a partir de planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas que, trabalhadas conjuntamente, buscam atingir os objetivos dos governos, como empreendimentos atrelados aos respectivos recursos, operando sob a lógica das pressões de prazos, custos e qualidade dos serviços públicos.

Aos poucos, essa nova forma de pensar o serviço público começa a se consolidar no Brasil. Pode-se citar três experiências interessantes envolvendo a criação de escritório de projetos na administração pública brasileira: Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo.

O escritório de gerenciamento de projetos do Rio de Janeiro (EGP-RIO) foi criado no dia 08 de agosto de 2007, através do Decreto Estadual 40.890, com publicação no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. O montante de recursos dos projetos que o EGP-RIO gerenciava, inicialmente, era de quatro bilhões de reais, inclusive com algumas ações pertencentes aos programas do governo federal, como as obras do Programa Aceleração do Crescimento (PAC).

Em 2008, foram implantadas duas filiais do EGP-Rio, uma na Secretaria dos Esportes e outra no Centro de Tecnologia de Informação do Estado do Rio de Janeiro, os chamados EGP Setoriais. Em 2009, implantaram-se mais quatro escritórios setoriais nas Secretarias de Educação, Segurança, Cultura e Esporte. Fatos que exemplificam o crescimento do trabalho iniciado pelo EGP-Rio. Em 2010, o EGP-Rio e o EGP Setorial da Secretaria dos Esportes receberam o desafio de gerenciar todas as obras pertencentes aos programas da Copa de 2014 e das Olimpíadas de 2016.

Alguns pontos positivos dessa implantação são: aproximação do governo com as práticas atualmente adotadas no mercado para gestão de projetos; informação sobre os projetos em andamento em tempo real, para alta administração; visualização de prazos e recursos previstos e realizados; integração de secretarias e órgãos do Estado; vinculação com a área financeira e orçamentária; otimização da utilização dos recursos; padronização dos processos; realização de planejamentos mais efetivos; mais eficiência na implantação de projetos. O engajamento da alta gestão também se mostrou um ponto relevante.

Alguns desafios: falta de conhecimento do Estado sobre as metodologias de gerenciamento de projetos; complexidade dos projetos; barreiras impostas pelos órgãos vinculados e os entraves culturais. Outro importante desafio é a adaptação da estrutura organizacional do Estado à metodologia proposta pela consultoria para o EGP-Rio, encontrando dificuldades estruturais e institucionais, porque a mudança de uma cultura organizacional burocrática e de bases sólidas, como a do governo, ainda dificulta avançar com rapidez.

Além disso, ainda em relação à estrutura organizacional do governo, a estabilidade do funcionalismo pode ser enquadrada como uma dificuldade. O Estado, hoje, dispõe de uma administração estritamente funcional e pouco flexível, por isso, o EGP-Rio é considerado pelos pesquisados uma inovação (PINTO; SILVA, 2009, p. 3, 18; 26).

No Estado de Minas Gérias, criou-se um escritório de projetos, que atuaria junto aos gerentes de projeto, no planejamento e monitoramento dos projetos estruturadores. Tal escritório pertence à estrutura da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, por isso, denominado escritório central de projetos. Na medida em que as pessoas se adaptaram à metodologia de gestão de projetos implantada, o governo adquiriu maior maturidade e estruturaram-se novas formas de trabalho, por exemplo, a criação de escritórios de projetos em outros órgãos e as entidades da Administração Pública mineira.

Com o acompanhamento sistemático pelo escritório central, os órgãos setoriais começaram a sentir a necessidade de se organizar, tanto para se prepararem para as demandas da Secretaria de planejamento quanto para atender à própria alta administração da Secretaria em questão. Esses novos escritórios, denominados escritórios setoriais de projetos, possuíam o objetivo de gerenciar os projetos estruturadores, porém, no âmbito de cada secretaria na qual foi criado (SANTOS; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2013, p. 3).

O surgimento deles apresentou certa semelhança – criados por demandas da alta administração de cada órgão e com o objetivo comum de centralizar as informações dos projetos – e não apresentou participação ou influência do escritório central. Tal fato gerou alguns problemas referentes ao nível de coordenação e alinhamento entre os diferentes tipos de escritórios.

Caso os atores tivessem discutido, no momento de implantação dos escritórios, qual papel cada um deveria desempenhar de forma que as necessidades de ambos fossem atendidas, provavelmente haveria uma coordenação estabelecida e um alinhamento maior entre os atores no gerenciamento de projetos do Estado de Minas Gerais e, conseqüentemente, apoio mútuo na resolução dos problemas enfrentados por cada escritório.

Assim, esse modelo apresentado por Minas Gerais apresenta algumas oportunidades, como padronização das atividades, unificação das técnicas e ferramentas utilizadas pelos escritórios setoriais, gerentes de projeto e pelo escritório central. Uniformização que se mostra importante a fim de evitar a duplicação de informações.

Outro ponto em que pode haver melhorias está na disseminação da metodologia por parte do escritório central. A disseminação da metodologia deve ser mais abrangente e com o objetivo de expor os benefícios da utilização da gestão de projetos, até como forma de mudar a imagem possuída pelo escritório central e fazer que todos entendam que o objetivo é único, qual seja, que os projetos tenham sucesso em sua execução.

Embora existam dois tipos de escritórios de projetos no Estado – o setorial e o central – acompanhando um mesmo projeto, os atores devem sempre buscar possibilidades de uma coordenação efetiva e eficiente entre eles, de forma que todos possam otimizar o tempo de trabalho, e não realizarem atividades sobrepostas, uma vez que o objetivo final sempre será comum: o de possibilitar que os projetos estruturadores do Estado de Minas Gerais alcancem os objetivos traçados (SANTOS; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2013, p. 16; 21; 23).

Já o Escritório de Gestão Estratégica do Espírito Santo, estruturado em 2008 pela Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER), objetivada melhorar a eficiência do planejamento, da execução e do controle dos projetos, através da difusão de uma cultura de gerenciamento de projetos e de organização e monitoramento dessas atividades. Como primeira etapa desse processo, realizou-se um inventário que levantou as principais informações sobre os projetos em planejamento ou em execução na secretaria e suas autarquias. As informações reunidas contribuíram para desenvolver um diagnóstico do gerenciamento de projetos e traçar o perfil da secretaria e de suas áreas, no tocante a concentração dos projetos, disponibilidade e volume de recursos (humanos e financeiros) alocados, dentre outras análises.

Em seguida, submeteram-se os projetos a critérios definidos pela equipe de implantação com a finalidade de selecionar aqueles viáveis para serem executados, priorizando, por meio de critérios alinhados com a estratégia da secretaria. Atribuíra-se notas para cada projeto e criou-se um *ranking* de priorização. Assim, definiu-se quais seriam acompanhados rotineiramente.

Desta forma, definira-se três grupos de ações a serem monitorados: Carteira de Projetos 1 (composta pelos projetos prioritários, com monitoramento intensivo); Carteira de Projetos 2 (composta por projetos de segunda prioridade); Ações Prioritárias (atividades de rotina/processos prioritários).

Definidas as atribuições do Escritório e seus integrantes e dos Gerentes de Projetos; nomearam-se os integrantes do Escritório e os Gerentes de Projetos, que realizaram treinamento sobre a metodologia utilizada. Já a equipe de implantação do Escritório recebeu treinamento sobre implantação de Escritórios de Projetos (contratado de uma empresa especializada). Com o Escritório estruturado e os projetos incluídos na ferramenta de monitoramento, iniciou-se a rotina de monitoramento, que consiste na atualização permanente da ferramenta e na realização de reuniões periódicas de monitoramento dos projetos prioritários.

Em 2010, o Escritório de Gestão Estratégica da SEGER atuava em nove projetos prioritários, 15 projetos de segunda prioridade e seis processos prioritários, atuando nas três subsecretarias e em duas autarquias vinculadas. Todos esses projetos são gerenciados visando manter seu alinhamento cada vez mais próximo entre as carteiras de projetos e a estratégia da instituição.

Além disso, a cultura de gerenciamento de projetos tem se firmado gradativamente no dia a dia dos principais envolvidos, a adoção de práticas antecipatórias aos entraves dos

projetos tem sido frequente e as resistências aos novos processos e rotinas atribuídas vem sendo cada vez menores (PESTANA; VALENTE, 2010, p. 02).

Em 2008, realizou-se uma pesquisa com 97 secretários, dirigentes e gerentes do Governo do Estado, no intuito de detectar os principais resultados do Pró Gestão, na visão de cada um. Seguem os principais resultados: O Escritório de Projetos foi avaliado como “excelente” ou “bom” por cerca de 85% das pessoas consultadas (COSTA; JANUZZI; SANTOS, 2008, p. 8). Tais resultados reforçam a importância do Gerenciamento de Projetos, em especial o Escritório de Projetos, na melhoria de resultados de organizações privadas e públicas.

4 INTERSETORIALIDADE

O governo viabiliza a realização dos papéis do Estado, definidos na Constituição do país ou pelo próprio governo, através de um conjunto de organizações – secretarias, autarquias, fundações e empresas públicas –, pelas quais exerce seu poder de regulação e presta serviços à sociedade (INOJOSA, 1998).

Esse organograma decorre do modelo weberiano-racional, de forma que se criou um estado burocrático, com estruturas hierarquizadas e formato piramidal, composto de vários escalões hierárquicos, e departamentalizados setorialmente por disciplinas ou áreas de especialização. Juntamente com essa estrutura, encontram-se características como: centralização decisória; planejamento normativo; dicotomia entre planejamento e execução; sigilo e ocultação de informações; formalização excessiva (INOJOSA, 1998).

Entretanto, com a nova era do conhecimento e a maior participação dos cidadãos nas políticas públicas, os problemas passaram a ser cada vez mais complexos, exigindo uma solução articulada entre os diversos órgãos na Administração Pública. Por exemplo, o problema das drogas não pode ser tratado apenas como uma questão relacionada à saúde pública, visto que possui interface com a segurança pública, com a assistência social, com a política voltada para juventude, entre outros. A sociedade muda uma velocidade superior; o Estado não consegue acompanhar as mudanças e não pode ser administrado da mesma forma, é preciso transformá-lo também (SILVA, 2008).

Logo, é preciso estabelecer uma recomposição do Estado, de seu papel e das metodologias de gestão; as instituições públicas precisam apreender a trabalhar com maior parceria entre os diversos poderes e esferas de governo. O interesse que move esse debate está centrado no desenvolvimento de um novo modelo de gestão do Estado que esteja baseado num sistema de redes, do tipo horizontal e fundado sobre os princípios de democracia para coordenar e “pilotar” as políticas públicas participativa (PATEMAN, 1992).

É preciso haver maior interação entre as instituições públicas, o setor privado e a sociedade civil organizada. Segue um quadro comparativo entre o modelo tradicional de gestão pública e o novo modelo, conhecido como *new public management*.

Modelo tradicional (problema)	Modelo alternativo (modernização?)
<i>Public Management</i>	<i>New Public Management</i>
Tecnocracia	Tecnodemocracia
Centralização	Descentralização
Concentração	Desconcentração
Democracia representativa	Democracia representativa e participativa
Princípio básico da legalidade (princípio do direito)	Princípio básico da legalidade e da legitimidade (princípio da negociação política)
Estrutura hierárquica vertical	Estrutura hierárquica vertical e horizontal baseada na coordenação de redes
○ Estado empreendedor	○ Estado empreendedor e negociador
Setor público (in)capaz – ator principal	Setor público responsável – um ator dentre outros: contrato público/privado/parcerias
Noção de serviço público estatal	Noção de serviço público estatal e de serviço público não-estatal

Quadro 4 – Comparação entre o modelo tradicional e o modelo alternativo

Fonte: SILVA, 2008.

Para melhor gerir o estado, então, é fundamental estudar as técnicas de coordenação das políticas públicas multisetoriais ou intersetoriais. Segundo Nascimento (2010, p.96), “a intersectorialidade passou a ser um dos requisitos para a implementação das políticas setoriais, visando sua efetividade por meio da articulação entre instituições governamentais e entre essas e a sociedade civil”. A incorporação desse conceito para as políticas públicas trouxe a articulação de conhecimentos técnicos, uma vez que especialistas de uma área específica passaram a discutir agendas coletivas e compartilhar objetivos comuns.

Intersetorialidade, entendida como a articulação de saberes e experiências no planejamento, a realização e a avaliação de ações, objetiva alcançar resultados integrados em situações complexas e um efeito sinérgico no desenvolvimento social (JUNQUEIRA et al., 1997, p. 26). É importante destacar que dentro das políticas setoriais, sempre haverá algumas que terão mais forças do que outras, em função, principalmente, de aspectos políticos e econômicos.

Segundo Inojosa (1998):

Em relação às organizações do setor público, é comum que a cada mandato corresponda uma reforma administrativa que, no mais das vezes, parece esgotar-se na alteração de estruturas e, portanto, no tecido do poder das organizações, refletindo a situação mais ampla do jogo de poder que se dá na sociedade (INOJOSA, 1998, p. 37).

Não obstante, regra geral, acredita-se que pelo fato de o governo ter sido eleito democraticamente e representar a vontade soberana da população, aqueles setores priorizados estarão em consonância com a vontade popular; condição de interesse que emerge o papel dos partidos políticos, dos movimentos sociais, conselhos de direitos e a própria sociedade que elege os seus representantes. Os conflitos são expostos e clarificados, ou obscurecidos, de acordo com os *lobbys* realizados pelas partes (NASCIMENTO, 2010).

A multisetorialidade se sobressai enquanto caminho de perspectiva para a política pública, a fim de articular as políticas sociais, urbanas, econômicas de forma a atuarem nos mesmos territórios prioritários da política da cidade. Equipes técnicas, projetos, programas são estimulados ao diálogo, ao trabalho conjunto, com perspectiva de inclusão social (KOGA, 2003).

Existem graus de intersetorialidade: ascendentes ou descendentes. O grau ascendente parte da gestão intersetorial de cúpula onde os gestores dos setores se reúnem e compõem agenda e ações com metas únicas; o descendente, parte da gestão da base a partir da participação de sujeitos/técnicos na condução das ações (SPOSATI, 2006).

Para se realizar a intersetorialidade, não basta conjugar várias ações diferentes de secretarias, e sim criar uma estratégica comum que defina aquela política. Depois que obtiver essa diretriz, pode-se avaliar quais são as ações a serem realizadas em conjunto e como serão feitas (KOGA, 2003). Além disso, é necessário substituir as secretarias e outros órgãos segmentados em área do conhecimento por estruturas regionalizadas, cuja missão seja melhorar a vida dos cidadãos daquela região.

A organização do trabalho muda, necessariamente, com esse novo modelo e, teoricamente, permite romper com algumas práticas tradicionais (INOJOSA, 1998). A articulação entre os diversos órgãos pode ser feita por um colegiado e serve para que o poder público tenha uma visão mais integrada de suas atividades, de modo a resolver os problemas existentes de forma definitiva.

O quadro abaixo aponta diferenças entre o modelo antigo e novo modelo.

Parâmetro	Modelo tradicional	Modelo novo
Departamentalização	Secretarias por área de conhecimento ou intervenção: saúde, educação, obras, transportes etc.	Secretarias por área geográfica: regiões ou distritos.
Missão de cada secretaria	Realizar ações e serviços da competência da prefeitura, específicos de sua área ou setor, no âmbito do município, visando a contribuir para melhorar as condições de vida da população.	Realizar ações e serviços da competência da prefeitura, visando a promover o desenvolvimento e a inclusão sociais da população da sua área geográfica.
Organização do trabalho	Equipes especializadas para planejar, realizar e avaliar ações e serviços específicos, com objetivos, metas e indicadores setoriais.	Equipes intersetoriais para identificar necessidades e demandas da população, planejar, orientar e avaliar ações integradas, com a definição de objetivos, metas e indicadores de qualidade de vida. Equipes especializadas para realizar serviços.

Quadro 5 – Modelo tradicional versus modelo novo

Fonte: INOJOSA, 1998.

Atuando dentro dessa nova perspectiva, a concretização da ação intersetorial incorpora não apenas a compreensão compartilhada sobre finalidades, objetivos, ações e indicadores de cada programa ou projeto, mas práticas sociais articuladas que acarretem um impacto na qualidade de vida da população. De nada adianta uma visão de futuro dada pelo planejamento se não há monitoramento e avaliação de resultados, pois trabalhamos numa perspectiva de processos, e não de resultados. É necessário mudar essa lógica e buscar resultados que revertam em mudanças para a qualidade de vida dos cidadãos (JUNQUEIRA, 2004).

Azevedo (2003, p. 41), destaca algumas dificuldades para a intersetorialidade, no que se refere à crescente especialização do poder público e a tendência de maximização do desempenho de cada um dos órgãos do setor estatal.

Há questões para o avanço da gestão da política pública, mas também há as dificuldades que as políticas setoriais possuem no processo intersetorial, isto por conta da própria cultura, dificuldades político-partidárias e outras questões que vão incidir sobre a execução das políticas, já que vão se defrontar interesses e mecanismos lobistas para a sua existência e importância (NASCIMENTO, 2010, p. 102).

O poder público, atuando de uma forma integrada, acarretará mudanças significativas na cultura organizacional e em riscos, já que existe uma resistência natural dos grupos de interesse para manter o *status quo* (JUNQUEIRA, 2004). Essa mudança exigirá, também, a incorporação de novos valores e a alteração de normas de comportamento dos servidores públicos e de toda a sociedade. Dentro dessa forma de agir, com maior participação dos cidadãos, que assumem maior protagonismo nas políticas públicas, gerando maior controle dos gastos efetuados pelas ações governamentais – controle social.

As redes ganham significativa importância quando se fala de problemas/projetos que perpassam diversos órgãos do governo. Dentro dessa estrutura, os objetivos definidos coletivamente juntam pessoas e instituições que se comprometem em superar de maneira integrada os problemas existentes. Essas redes são construídas entre atores autônomos, que preservam sua identidade, que, entretanto, compartilham objetivos que orientam sua ação, respeitando as diferenças de cada membro.

Daí a importância de cada organização pública desenvolver o seu conhecimento para dispô-lo de maneira integrada a serviço do interesse coletivo (JUNQUEIRA, 2004). Essa rede pode ser estabelecida através de acordos de cooperação, de alianças realizadas ou mesmo sob a forma de um convênio de reciprocidade, objetivando principalmente realizar a construção coletiva de problemas que afetam os atores que o compõem.

Todos esses pontos abordados trazem dificuldades quando se precisa gerir um determinado projeto, dentro da Administração Pública, que tenha interface com diversos órgãos ou áreas distintas. Por serem áreas distintas, cada um quer realizar o projeto apenas com foco na sua visão, e não dentro de uma visão sistêmica. Além disso, existe o problema da qualificação das pessoas, visto que em determinadas áreas pode haver pessoas especializadas em gerir projetos e em outras, não, o que pode gerar prejuízo para o projeto como um todo. Ademais, tem-se a dificuldade para dispor de padrão ou governança sobre os projetos existentes, porque, pelo fato de haver várias áreas envolvidas, cada um realiza o trabalho a sua maneira.

5 PROJETOS INTERSETORIAIS E ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Conforme estudado no capítulo 3 da revisão bibliográfica, o PMO pode trazer diversos ganhos para a instituição que o implementa. Contudo, na condução de projetos de grande porte, que perpassem vários órgãos da administração, o PMO se apresenta como boa alternativa.

A falta de padrão para gerir projetos intersetoriais pode comprometer o cronograma, a qualidade e o escopo de projetos. Os gerentes de projetos possuem níveis de conhecimento distintos e não há uma diretriz ou padronização para que seja feita a condução dos projetos, o que pode ser mitigado com a implantação de um escritório de gerenciamento de projetos, que também ficaria responsável por realizar treinamentos para as pessoas envolvidas nesses projetos.

Além disso, a implantação dessa ferramenta gera organização e uma visão holística para a alta cúpula da organização. Nos casos de projetos que têm interface de várias secretarias/orgãos distintos, o executivo público, ocupante do cargo máximo – por exemplo, o prefeito –, quando na administração municipal poderá ter uma visão geral de tudo que está acontecendo.

Ademais, haveria um ganho significativo na gestão do conhecimento dentro da instituição e isso é de vital importância dentro do serviço público. Por não possuir uma gestão do conhecimento bem consolidada muito erros, que já aconteceram em projetos anteriores, voltarão a acontecer em projetos futuros, porque a instituição não conseguiu aprender com seus erros e por não dispor de boa gestão do conhecimento, algo que mais recorrente em projetos com múltiplos atores.

Com um PMO é mais fácil aprender com os erros que aconteceram em outros projetos, uma vez que o registro e todas as informações ficam centralizados no próprio escritório. Outra vantagem na criação de um escritório de gerenciamento de projetos intersetoriais é a melhoria de comunicação e a troca de conhecimento entre os gerentes de projetos acarretando ganhos institucionais. Todas essas vantagens apresentadas geram maior governança dos projetos existentes, quando se tem um PMO.

Para implantação de um escritório nesses moldes é preciso o apoio da alta cúpula da instituição. Nos casos de projetos entre diversas secretarias, por exemplo, seria necessário o envolvimento dos Secretários e, principalmente do executivo público, o ocupante do cargo máximo, por exemplo o prefeito quando na administração municipal, uma vez que os projetos seriam gerenciados por secretarias diferentes e a pessoa que teria o papel de mitigar quaisquer impasses seria a autoridade deles – o prefeito.

Para instituições que ainda não possuem um escritório de gerenciamento de projetos implantado, num primeiro momento, o mais adequado é criar um escritório presencial. Entretanto, com o passar do tempo e o acréscimo da maturidade organizacional para se trabalhar por meio de projetos, pode-se implantar um PMO virtual, visto que traria diversos benefícios para a instituição; facilitando, sobremaneira, pois as pessoas não precisariam ficar numa estrutura física e poderiam se comunicar virtualmente. Em projetos intersetoriais, como existem pessoas de vários órgãos diferentes, essa seria a solução ideal.

Em projetos multisetorias, recomenda-se criar um PMO diretivo, pois os projetos normalmente são de grande porte. Para se ter governança sobre todo esse processo é preciso que o escritório esteja ligado ao nível mais alto da cadeia hierárquica e possua autonomia para gerir os projetos existentes.

O escritório de gerenciamento de projetos para organizações públicas que realizam projetos multisetorias seria recomendável. Logicamente, não seria fácil de implantá-lo num primeiro momento, porque uma barreira consiste na qualificação das pessoas para trabalhar com projetos no setor público. Por mais que essa realidade esteja mudando ao longo dos anos, existe pouca gente qualificada nessa área dentro do governo. Nos últimos anos, com a criação das carreiras de gestores públicos, procurou-se mudar essa realidade, exigindo nas provas de concurso conhecimento acerca de gestão de projetos. Não obstante, a realidade ainda persistirá durante algum tempo na gestão pública brasileira, especialmente em municípios de pequeno porte.

Outra barreira reside na cultura organizacional das instituições públicas, que ainda oferece muitas resistências para se trabalhar com projetos, principalmente pelo fato de que seriam necessárias algumas mudanças nas estruturas organizacionais e na forma como as secretarias trabalham, o que mexe com questões políticas.

Entretanto, como mencionado por Heldman (2006), o EGP constitui um setor da organização que centraliza, supervisiona e gerencia os projetos e os programas da organização na qual é implantado, podendo ser realizado em qualquer organização, em qualquer estrutura. Conforme estudado, tanto para a implantação de um escritório de projetos como para trabalhar de uma maneira intersetorial, é necessário que os entes públicos sejam mais flexíveis, trabalhem em rede, de modo a trazer mais resultados para os cidadãos.

Além disso, por ser uma ferramenta muito utilizada na iniciativa privada, o PMO pode atrair as empresas privadas para participarem mais dos projetos existentes na iniciativa pública, melhorando a comunicação e a troca de experiência entre essas esferas.

6 CONCLUSÃO

Inúmeros órgãos da Administração Pública brasileira possuem problemas para trabalhar com uma abordagem por meio de projetos, visto que as estruturas são rígidas e burocráticas. Entretanto, utilizar a gestão de projetos ajuda a consolidar a governança pública, especialmente quanto aos princípios de transparência e *accountability*, facilitando o trabalho dos órgãos de controle e favorecendo o controle social, pois cada projeto pode ser avaliado individualmente pela sociedade, facilitando a análise da efetividade das ações empreendidas – entendendo efetividade como o pleno atendimento da necessidade da sociedade que deu origem ao projeto. (PISA; BEATRIZ; OLIVEIRA; ANTONIO, 2013).

A pressão da sociedade civil resulta em um outro fator importante para que o poder público reveja os seus processos e a sua forma de trabalho, visto que as pessoas evidenciam seu descontentamento, conforme marcado nas manifestações de 2013, com o funcionamento da máquina pública, esperando serviços públicos de melhor qualidade, com menos custos e mais eficazes. É recorrente ver escândalos ligados a grandes projetos conduzidos pelo governo acerca de atraso nas obras, superfaturamento e outros problemas.

Esse trabalho visou mostrar a importância de se criar escritório de gerenciamento de projetos para projetos intersetorias em instituições públicas, uma vez que caberia a esse escritório estabelecer padrões de governança, ajudar os gerentes de projetos no que fosse necessário, melhorar a gestão do conhecimento, fazendo que os diversos órgãos que trabalham com esses projetos tenham ganhos, melhorando a gestão da instituição toda. Para implantação do escritório, é fundamental o envolvimento do alto escalão da organização, porque representa uma grande mudança cultural para a organização, além do que, nos projetos que envolvem vários atores, é necessário que a maior autoridade da instituição queira implementar essa ação.

Conclui-se que o escritório para gerenciamento para projetos multisetorias mostra-se uma alternativa viável, que poderia ser implantada para melhorar a forma pela qual se realiza a condução dos projetos, flexibilizando as estruturas organizacionais, alterando a cultura das instituições públicas e maximizando a utilização dos recursos públicos.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Jacqueline Brasil Accioly de; BRANCO JR, Eliseu Castelo; LIMA, Alberto Sampaio. **Fatores que influenciam o processo de implantação de um escritório de gerenciamento de projetos**. Disponível em: < <http://docplayer.com.br/2213468-Fatores-que-influenciam-o-processo-de-implantacao-de-um-escritorio-de-gerenciamento-de-projetos.html>>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. The design and the implementation of cross-sector collaborations: propositions from the literature. **Public Administration Review**, 2006, v. 66, december, p. 44-55.
- CARVALHO, Hélio Gomes de; HINÇA, Ariane. Escritório de projetos como ferramenta de gestão do conhecimento. 2012. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/19.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2016.
- CLEMENTE, Ademir; FERNANDES, Elton. Planejamento e Projetos. In: CLEMENTE, Ademir et al. **Projetos Empresariais e Públicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- COSTA, E. B.; JANNUZZI, H. B.; SANTOS, L. Gerenciamento de projetos no governo do estado do Espírito Santo: o caso do Pró Gestão. **Proceedings of the Congresso Internacional Del Clad sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública**. Buenos Aires, Argentina, 2008.
- FARNHAM, D.; HORTON, S. **Managing the new public services**. London: Macmillan, 1992.
- GIACOMINI, Carlos Homero. Gestão estratégica de projetos multissetoriais integrados na Prefeitura Municipal de Curitiba. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 6, p. 187, 2001.
- GUIMARÃES, Tadeu Barreto; ALMEIDA, Bernardo de. A gestão dos investimentos estratégicos. IN: Vilhena, Renata et. al. (Org). **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas públicas para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2006b.
- HELDMAN, K. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- INOJOSA, Rose Marie. Intersetorialidade e a configuração de um novo paradigma organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 2, p. 35-48, 1998.
- JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde e Sociedade**, v. 13, n. 1, p. 25-36, 2004.

JUNQUEIRA, Luciano Antonio Prates; INOJOSA, Rose Marie; KOMATSU, Suely. Descentralização e intersectorialidade na gestão pública municipal no Brasil: a experiência de Fortaleza. **XI Concurso de Ensayos del CLAD: El tránsito de la cultura burocrática al modelo de la gerencia pública: perspectivas, posibilidades y limitaciones**, Caracas, 1997, p. 63-124, 1997. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/unpan003743.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2016.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOGA, Dirce. Cidades entre territórios de vida e territórios vivido. **Serviço Social & Sociedade**. São Paulo, n. 72, p. 23-52, nov. 2002.

LARSON, Erik W.; GRAY, Clifford F. **Gerenciamento de Projetos: O Processo Gerencial**. São Paulo: McGraw Hill Brasil, 2016.

LARSON, E. W. **Project Management Structures**. New York: Wiley, 2004.

LIMA, Eleuza Ferreira; ALMEIDA, Vera Lucia Lescano de; MAIA, Guilherme Aparecido da Silva. **A implantação do escritório de projetos (PMO) da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS): uma iniciativa inovadora na gestão pública sul-mato-grossense**. 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131775/2014-155.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 jul. 2016.

MELO, William et al. **Entre a expectativa e o amadurecimento: a importância da implantação de escritórios de projetos para a gestão pública**. 2012. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?q=MELO%2C+William+et+al.+Entre+a+expectativa+e+o+amadurecimento%3A+a+import%C3%A2ncia+da+implanta%C3%A7%C3%A3o+de+escrit%C3%B3rios+de+projetos+para+a+gest%C3%A3o+p%C3%BAblica.+2012.&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5. Acesso em: 08 jun. 2016.

NASCIMENTO, Sueli do. Reflexões sobre a intersectorialidade entre as políticas públicas. 2010. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?q=NASCIMENTO%2C+Sueli+do.+Reflex%C3%B5es+sobre+a+intersectorialidade+entre+as+pol%C3%ADticas+p%C3%BAblicas.+2010.&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5. Acesso em: 30 jul. 2016.

Nogueira, Daniel R. et. al. **A tipologia adequada para o escritório de projetos do Governo do Estado de Minas Gerais: O Project Management Office mineiro em foco**. 2008. Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Projetos). Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2008.

PATEMAN, C. **Participação e teoria democrática**. São Paulo; Rio de Janeiro: Graal; Paz e Terra, 1992.

PESTANA, Carlos Victor Salvarez; VALENTE, Gabriela Voss Parajara. **Gerenciamento de projetos na administração pública**: da implantação do escritório de projetos à gestão de portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo. 2010. Disponível em:

<http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_21/gerenciamento_de_projetos_na_administracao_publica_da_implantacao_do_escritorio_de_projetos_a_gestao_de_portfolio_na_secretaria_de_estado_de_gestao_e_recursos_humanos_do_espirito_santo.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2016.

PINHEIRO, Marcelo Torres; ROCHA, Mônica Aparecida da Silva. **Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados**. 2012.

Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/95>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

PINTO, Analia Maria Andrade; SILVA, Wainer da Silveira. A utilização de escritórios de gerenciamento de projetos na gestão da administração pública. Um estudo de caso: governo do estado do Rio de Janeiro. 2009. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/A-UTILIZA%C3%87%C3%83O-DE-ESCRIT%C3%93RIOS-DE-GERENCIAMENTO-DE-PROJETOS-NA-GEST%C3%83O-DA-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%9ABLICA-UM-ESTUDO-DE-CASO-GOVERNO-DO-ESTADO-DO-RIO-DE-JANEIRO1.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2016.

PINTO, A.; COTA, M. F; LEVIN, G. PMO Maturity Cube: um modelo de avaliação de maturidade exclusivo para escritório de projetos. **Revista Mundo PM**, ano 6, n. 35, nov., 2010.

PISA, Beatriz; OLIVEIRA, Antonio. Gestão de Projetos na Administração Pública: Um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. **Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento**, Curitiba, 2013. Disponível em:

<http://www.eventos.ct.utfpr.edu.br/anais/snpd/pdf/snpd2013/Beatriz_Jackiu.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2016.

PRADO, Darci. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. Belo Horizonte, MG; Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK®). Pennsylvania: PMI Publications, 2013.

PSCHERA, Cristina; MENDES JUNIOR, Ricardo. Desenvolvimento de modelo de escritório de projetos – estudo de caso na coordenação de projetos do Tribunal Regional do Trabalho do Estado do Paraná. **Iberoamerican Journal of Project Management**. 2013. Disponível em: <<http://www.ijopm.org/index.php/IJOPM/article/view/85>>. Acesso em: 02 ago. 2016.

REGO, Marcos Lopez; DA SILVA, Thais Rosa. Desafios na implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos em um Governo Estadual DOI 10.5752/P. 1984-6606.2011v11n27p153. **Revista Economia & Gestão**, v. 11, n. 27, p. 151-180, 2011.

SANTOS, Diego Pessoa; OLIVEIRA, Kamila Pagel de; SILVEIRA, Mauro César. Coordenação e Alinhamento entre Escritórios de Projetos: Um Estudo de Caso Na Administração Pública Mineira. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 4, n. 2, p. 128, 2013.

SILVA, Pablo Garcia; COSTA, Stella Regina Reis da. Análise do Gerenciamento de Projetos em Instituições Públicas – Estudo de Caso. **Anais...VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011.

SILVA, Gustavo Tavares da. Políticas públicas e intersectorialidade: uma discussão sobre a democratização do Estado. **Cadernos Metrópole**, n. 19, 2008.

SILVA, Mariama Saskya Araujo da; GONZALEZ, Mario Orestes Aguirre. Escritório de Projetos em uma Universidade Pública: proposta de estruturação através de um Núcleo de Ideação. **Anais...**, Salvador, 8 a 11 de outubro, 2013. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_184_051_22825.pdf>

SOUZA, Ana Carolina Sommer de. Gestão Estratégica de projetos urbanos e a abordagem diamante: análise da Linha Verde em Curitiba-Pr. **Anais... I Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, I SINGEP**, 2012. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/16529021-Gestao-estrategica-de-projetos-urbanos-e-a-abordagem-diamante-analise-da-linha-verde-em-curitiba-pr-autoria-ana-carolina-sommer-de-souza.html>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

SPOSATI, Aldaíza. Gestão pública intersectorial: sim ou não? Comentários de experiência. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 85, p. 133-141, mar. 2006.

VALERIANO, D. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. **Virtual project management office**: rompendo as barreiras geográficas em projetos. Rio de Janeiro: Grupo A&C, 2002.

VIANA, Cesar Pereira. A Gestão de Projetos no Âmbito da Administração Pública Federal: uma visão estratégica. **Congresso de Gestão Pública**, 5, 2012, Brasília. Congresso. Brasília: CONSAD, 2012. v. 5, p. 1-22.