

PROPOSTA DE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM PREFEITURA DE PEQUENO PORTE

LUÍS HENRIQUE GONÇALVES COSTA^{1*}, NARAWILKA CARDOSO², ADNA LÚCIA RODRIGUES DE MENEZES³, KENNEDY DANTAS JALES⁴

¹Me. Professor do Curso de Engenharia Civil, UFERSA, Angicos-RN, luis.henrique@ufersa.edu.br

² Engenheira Civil, Olho D'água dos Borges-RN, narawilkacardoso@hotmail.com

³Me. Engenheira Civil, Mossoró-RN, adnalucia_@hotmail.com

⁴Engenheiro Civil, Messias Targino-RN, kennedy_92@hotmail.com

Apresentado no
Congresso Técnico Científico da Engenharia e da Agronomia – CONTECC
Palmas/TO – Brasil
17 a 19 de setembro de 2019

RESUMO: Saber gerir a informação é o primeiro passo para garantir o desenvolvimento e a competitividade. Diante disso, as organizações aplicaram investimentos buscando a melhoria de seus processos de gerenciamento de projetos para melhorar a eficácia organizacional. Nesse contexto, surge o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) que se destaca pela gestão dos conhecimentos adquiridos no desenvolvimento de projetos. O objetivo deste trabalho é analisar a estrutura para a implementação de um escritório de gerenciamento de projetos que possa auxiliar no processo de tomada de decisão e buscar o sucesso dos projetos a serem executados e implementados pela organização pública. A metodologia utilizada foi por meio de um estudo de caso na prefeitura de Olho D'Água dos Borges / RN. Os resultados da pesquisa indicam um EGP ligado diretamente à alta direção, auxiliando na tomada de decisão. A implementação do EGP sugere a prestação de um melhor serviço à sociedade, a melhoria no desempenho dos projetos e o desempenho da administração pública.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pública; Gerenciamento de Projetos; Organização.

ANALYSIS OF GDP CORRELATION IN THE TRANSPORT OF PASSENGERS AND LOADS IN AIR TRANSPORT

ABSTRACT: Knowing how to manage information is the first step in ensuring development and competitiveness. Given this, organizations have applied investments seeking improvement of their project management processes to improve organizational effectiveness. In this context, the Office of Project Management (EGP) emerges that stands out for the management of the knowledge acquired in the development of projects. The objective of this work is to analyze the structure for the implementation of a project management office that can assist in the decision making process and seek the success of the projects to be carried out and implemented by the public organization. The methodology used was through a case study in the town hall of Olho D'Água dos Borges / RN. The research results indicate an EGP linked directly to top management, assisting in decision making. The implementation of the EGP suggests the provision of a better service to the society, the improvement in the performance of the projects and the performance of the public administration.

KEYWORDS: Public administration; Project management; Organization.

INTRODUÇÃO

As organizações se defrontam com desafios crescentes, com consumidores mais exigentes, o mundo corporativo muda com velocidade impressionante em conformidade com os avanços tecnológicos e as alterações no cenário econômico. Perante isso, as empresas têm aplicado investimentos na busca da melhoria de seus processos de gerenciamento de projetos, como seção do planejamento estratégico para melhorar a efetividade organizacional (Csillag *et al.*, 2006).

A informação representa um bem econômico e instrumento político das nações. A gestão da informação mostra-se como atividade fundamental nos variados segmentos da sociedade. Saber gerir a informação é o primeiro passo para garantir o desenvolvimento (social, cultural, econômico e científico) e a competitividade (Moreira *et al.*, 2007).

Diante deste cenário, a implantação de uma estrutura ou um setor que acompanhe essa evolução, na modalidade de escritório de projetos, que permita que as instituições trabalhem de forma padronizada, com visão global, visando à melhoria da eficiência no planejamento e condução dos projetos apresenta-se como uma opção na gestão organizacional.

Pensando nisso, o presente trabalho tem como objetivo analisar a estrutura organizacional para implantação de um escritório de gerenciamento de projetos numa prefeitura de uma cidade de pequeno porte, como forma de sistematizar e gerenciar os projetos a serem desenvolvidos.

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

De acordo com Sbragia *et al.* (2007), a disciplina de gerenciamento de projetos está passando por uma quase revolução nas duas últimas décadas. Por um longo tempo, os projetos eram administrados de forma *ad hoc*, em que para cada projeto era designado um gerente que tivesse experiência técnica anterior bem sucedida naquele assunto. Utilizando esse método de administração, percebeu-se que os índices de falhas em projetos eram relevantes e que era necessária uma mudança na forma de gerenciá-los, surgindo então o gerenciamento de projetos, conhecido nos dias de hoje, que se preocupa com métodos e técnicas aplicáveis a projetos de diferentes portes e complexidade, com um enfoque gerencial e não simplesmente técnico.

O PMI (2017) define gerenciamento de projetos como sendo a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. O gerenciamento de projetos requer aprimoramento da administração de dez áreas de conhecimento vinculadas a processos gerenciais. Estas áreas se referem à integração dos diversos elementos-chave de um projeto, são eles: integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, aquisições, riscos e partes interessadas.

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Segundo o PMI (2017), o tipo de estrutura organizacional adequada deve ser analisada com base nos tipos de estruturas organizacionais disponíveis para uso e a forma de otimizá-la para uma determinada organização, não existindo uma estrutura única que sirva para qualquer organização. Os tipos de estruturas organizacionais: orgânico ou simples; funcional (centralizado); multidimensional (pode replicar funções para cada divisão com pouca centralização); matricial forte; matricial fraca; matricial equilibrada; orientado por projetos (composto, híbrido); virtual; híbrido; EGP (portfólio, programa ou escritório/organização de gerenciamento de projetos).

Kerzner (2006) afirma que a cultura de gestão de projetos que apresenta melhores resultados é aquela baseada em confiança, comunicação, cooperação e trabalho em equipe. Quando a base da gestão de projetos é sólida, a estrutura organizacional se torna quase irrelevante, e reestruturar uma organização somente para adicionar a gestão de projetos é desnecessário. As organizações com excelência em gestão de projetos podem assumir qualquer formatação, e muitas empresas seguem ainda o gerenciamento por matriz. Qualquer formatação pode dar certo, desde que tenha as seguintes características: sejam organizadas em torno de equipes de projeto não-exclusivas; tenham hierarquia organizacional horizontal; pratiquem gestão de projetos informal; não considerem decisiva a quantidade de relatórios dos gerentes de projetos.

ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O conceito de *Project Management Office* (PMO) “apareceu no final da década de 50 e começo da década de 60” (Kerzner, 2006). Ele pode ser estabelecido como uma entidade organizacional para auxiliar os gerentes de projeto e os times da instituição na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos (Dai, 2001).

Segundo Castro (2009) o PMO exerce papel de um consultor interno dentro da organização que, atribuído de uma visão imparcial, possui capacidade para analisar os riscos, acompanhar os custos e avaliar a necessidade de novos negócios.

A tipologia do escritório é determinada de acordo com o critério de atuação: suporte ou estratégico. Conforme Rodrigues *et al.* (2002) há uma diversidade de modelos e funções que o PMO pode assumir, isso vai decorrer do tipo de estrutura organizacional, do estágio de evolução da disciplina na empresa, dentre outros fatores.

Englund *et al.* (2003) recomendam que se avaliem quatro fatores para definir o tipo de escritório de projetos adequado para cada empresa, são eles: o tamanho da instituição e sua dispersão geográfica; os resultados aguardados pelo escritório de projetos (gestão de *stakeholders*, informação para gestão, padronização de metodologias); os obstáculos existentes à sua implementação (grande resistência dos níveis operacionais, falta de suporte do alto nível da instituição, qual o nível de mudança organizacional necessária); e, as particularidades da organização que podem dificultar ou facilitar a implementação do escritório de projetos.

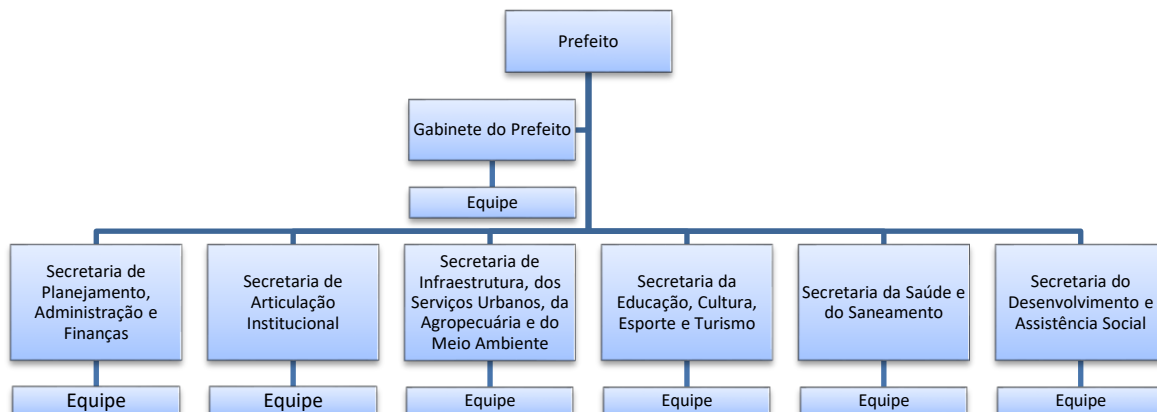
Os autores Csillag *et al.* (2006) descrevem três tipos de escritórios de projetos e os problemas que cada um deles pode solucionar, são os seguintes: i) Nível 1 – Escritório de Apoio a Projetos com foco apenas em projetos específicos; ii) Nível 2 – Escritório de Gerenciamento de Projetos com foco em programas ou múltiplos projetos; e iii) Nível 3 – Diretoria de Projetos com foco está na gestão de portfólio de projetos.

MÉTODOS

O método da pesquisa utilizado foi estudo de caso, aplicado na prefeitura municipal da cidade de Olho D'água dos Borges (PМОDB), analisando a estrutura organizacional existente, de forma a verificar a viabilidade de implantação de um escritório de gerenciamento de projetos.

Inicialmente obteve-se as informações sobre a estrutura organizacional da prefeitura, de todas as secretarias e gabinete do prefeito, assim como as equipes e funções de cada uma das secretarias. Com isso, montou-se um organograma do sistema corrente da PМОDB (Figura 1).

Figura 1. Estrutura organizacional da prefeitura de Olho D'água dos Borges



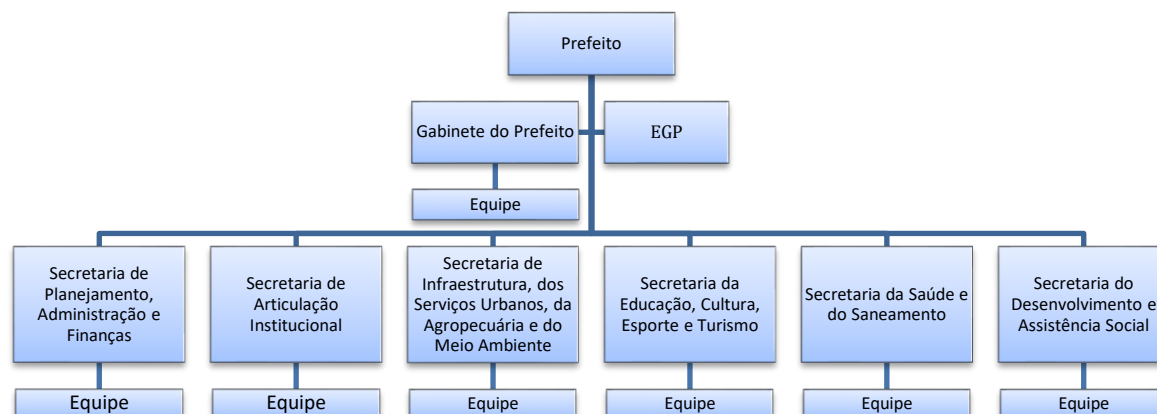
De acordo com as características analisadas, a estrutura organizacional da prefeitura é do tipo funcional, ou ainda chamada de hierarquizada, piramidal, linear, isso porque sua estrutura de poder está nas colunas. Entre os tipos de estrutura, é o mais antigo, e apresenta como desvantagem o motivo de cada departamento ser quase uma empresa independente dentro de uma empresa maior, o que consequentemente influencia em pouca comunicação interdepartamental.

Logo, a prefeitura vem enfrentando desafios para manter sua posição. Todavia, buscando responder às exigências de mercado, a empresa tem esboçado ensaios de estruturas matriciais ou projetizadas em áreas específicas, para atender às necessidades de projetos estratégicos e complexos. Para vencê-los, uma das estratégias sugeridas é a implantação de um escritório de gerenciamento de projetos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A proposta de estrutura organizacional para implantação de um escritório de gerenciamento de projetos na prefeitura de Olho D'Água dos Borges está apresentada na Figura 2.

Figura 2. Estrutura organizacional proposta para implantação do EGP na administração da prefeitura



Em relação à disposição do EGP dentro da atual estrutura organizacional da administração da prefeitura, este deverá funcionar como uma área ligada diretamente a alta administração, servindo de assistência na tomada de decisões sobre todas as secretarias. A possibilidade de implantação do EGP buscaria solucionar diversos problemas que aparecem no sistema administrativo como: padronização de projetos; redução de tempo; minimização dos custos; execução dos projetos conforme planejado; falta de comunicação entre os setores; reclamação por atraso de entrega; utilização de uma metodologia para desenvolvimento dos projetos; monitoramento e controle de projetos simultaneamente, já que a prefeitura conta com várias áreas de atuação como saúde, educação, assistência social, infraestrutura, entre outros, e cada um desses setores tem seus vários projetos.

De acordo com Costa (2013), a função do escritório de projetos pode ser definida de acordo com adequação a estrutura organizacional e o nível de gerenciamento de projetos que a empresa se propõe a realizar.

Dessa forma, frente à organização em estudo, as funções do escritório de gerenciamento de projetos são:

1. Integração de diversos projetos pela promoção da comunicação entre equipes de projeto – inclui a elaboração de um Termo de Abertura de Projeto (TAP) que deverá conter as premissas e restrições, prazo, custo, parâmetros de qualidade que servirá de base para elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto;

2. Antecipar os possíveis problemas e identificar os pontos de risco – elaboração do Plano de Gerenciamento dos Riscos, que inclui a identificação dos riscos, análise qualitativa e quantitativa dos impactos e apresentando um modelo de tratamentos dos riscos;

3. Auxiliar na definição e aplicação de ações preventivas ou corretivas – elaboração do Plano de Gerenciamento de Escopo, de forma a acompanhar as definições estabelecidas e gerenciar as mudanças em caso de necessidade;

4. Reduzir os custos dos projetos – elaboração do Plano de Gerenciamento de Custos, que deve conter o orçamento estimado do projeto e a metodologia de controle;

5. Apoio à alta administração na gestão de planejamento estratégico – elaboração do Portfólio de projetos que deverão ser implementados de acordo com as necessidades em curto, médio e longo prazo;

6. Acompanhamento da satisfação dos cidadãos beneficiados com cada projeto executado – avaliação *ex post* dos projetos e verificação do objetivos atingidos;

7. Treinamento dos funcionários da prefeitura para melhorar as habilidades individuais e encorajar a certificação profissional – elaboração de um Plano de Gerenciamento dos Recursos com avaliação da necessidade de treinamento;

8. Manutenção da imagem da prefeitura quanto uma empresa que desenvolve e executa seus projetos buscando a melhoria da cidade – melhoria da maturidade da organização quanto a gestão dos projetos a serem desenvolvidos;

9. Criação e manutenção de uma base de dados de gerenciamento dos projetos executados – controle das lições aprendidas para padronização em caso de sucesso, ou evitar novos erros.

Todas essas funções mencionadas buscam um monitoramento e controle do desempenho de cada projeto, desenvolvendo métodos de gerenciamento desses projetos para criar uma gestão estratégica na administração da cidade.

O EGP atua como função de assessoria estratégica do prefeito municipal, integrando em cada uma das secretarias – planejamento, administração e finanças; articulação institucional; infraestrutura; educação, cultura, esporte e turismo; saúde e saneamento; desenvolvimento e assistência social; chefia de gabinete –, ou seja, esse escritório irá exercer atividade sobre toda a prefeitura, interligando as secretarias, promovendo um trabalho multidisciplinar.

O trabalho multidisciplinar une membros que possuem competências necessárias aos projetos, ao mesmo tempo em que representa as principais áreas envolvidas. Essa estrutura foi proposta visando garantir a distribuição de responsabilidades, necessária no ambiente dos projetos, pois proporciona a participação formal de diferentes áreas funcionais, ao mesmo tempo em que diminuí a quantidade de canais de comunicação entre a equipe e o gerente do projeto.

CONCLUSÃO

O estudo realizado apresenta a possibilidade de implantação de um escritório de gerenciamento de projetos numa prefeitura de uma cidade de pequeno porte. Adotando a prefeitura municipal de Olho D'Água dos Borges, verificamos a possibilidade de implantação de uma metodologia para a gestão dos projetos de melhoria e mudança do sistema administrativo da mesma.

Esse escritório de gerenciamento irá atuar em busca de solucionar problemas na organização, prestando assessoria estratégica da diretoria na articulação de novos projetos principalmente junto a seu chefe superior, o prefeito municipal, visto que ser ele um dos mais interessados no EGP. O apoio e comprometimento da alta administração é de fundamental importância para que a implantação do EGP seja bem sucedida.

A inserção do EGP na estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Olho D'Água dos Borges é essencial para prestação de um serviço melhor a sociedade, visto que vai melhorar o desempenho dos projetos e da atuação da administração, fazendo com que os resultados alcançando com o gerenciamento na organização, motivem a mesma a alcançar maiores e melhores projetos.

REFERÊNCIAS

- CASTRO, M. C. de. Desenvolvendo a maturidade em Gestão de Projetos nas empresas através da implantação do PMO. São Paulo. Contribuição técnica ao 13º Seminário de Automação de Processos, 2009.
- COSTA, L. H. G. Proposta de Escritório de Projetos para Empresa Aeroportuária de Médio Porte do Brasil. Natal: UFRN, 2013. 159f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção).
- CSILLAG, I. R.; Roque, R. J.; MÁRIO, J. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 41, n. 3, p.273-287, jul./ago./set., 2006.
- DAI, C. X.. The role of the project management office in achieving project success. Doctoral thesis. Washington: The George Washington University, 2001.
- ENGLUND, R. L.; GRAHAM, R. J. ; DINSMORE, P. C. Creating the project office: a manager's guide to leading organizational change. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- KERZNER, H. Gestão de projetos: as melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 824p.
- MOREIRA, M. J.; CARDIM, N.; DIB, S. F. Concursos públicos em biblioteconomia: índice bibliográfico. Brasília: Thesaurus, 2007. 80p.
- PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®). 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, Inc, 2017. 726p.
- RODRIGUES, I. et al. Escritório de gerenciamento de projetos: teoria e prática. In: Simpósio De Gestão da Inovação Tecnológica, 22., 2002, Salvador. Anais. NPGT-USP, 2002.
- SBRAGIA, R.; RODRIGUES, I.; GONZÁLES, F. Escritório de gerenciamento de projetos: teoria e prática. Working Paper, p.1-16, 2007.