



THIAGO FERNANDO BONETTI

**IMPLANTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DO PMBOK E SEU
REFLEXO NA EFETIVIDADE DO GERENCIAMENTO DE
PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gilmar José da Silva Pinto

Orientador

Curitiba – PR

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

**IMPLANTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DO PMBOK E SEU REFLEXO NA
EFETIVIDADE DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA**

elaborado por Thiago Fernando Bonetti e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gilmar José da Silva Pinto

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Thiago Fernando Bonetti, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP33-Curitiba (2/13) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/03/2013 a 09/05/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **IMPLANTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DO PMBOK E SEU REFLEXO NA EFETIVIDADE DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**, é autêntico e original.

Local, Data

Thiago Fernando Bonetti

Dedicatória

À minha esposa, meus pais e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, nunca mediram esforços para que eu rompesse barreiras ao longo da minha vida.

Resumo

Embora há muitos anos o Gerenciamento de Projetos seja reconhecido e implementado em organizações privadas nacionais e internacionais, o aparecimento de boas práticas em gerenciamento de projetos no setor público ainda é mais recente e carente de maturação. Dessa constatação problema deriva o objetivo geral deste trabalho, que é identificar se a implantação de boas práticas do PMBOK® pode aumentar a efetividade no Gerenciamento de Projetos de pequenas Unidades Organizacionais da Administração Pública. Como complemento, tentou-se responder os seguintes objetivos específicos: i) identificar os principais pontos de ineficiência da Administração Pública; (ii) identificar o nível de utilização das boas práticas, ferramentas e técnicas do PMBOK® pelas pequenas unidades organizacionais da administração pública (iii) apontar possíveis ganhos de efetividade oriundos da implantação das boas práticas do PMBOK®. O presente trabalho justifica-se pela contribuição que procura oferecer, mesmo que de forma não aprofundada, para uma área ainda carente de análise, ferramentas e técnicas no que tange ao gerenciamento de projetos. Como metodologia científica, foram mesclados dois métodos, ambos bastante simples em sua essência: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo (formulário). Muito embora esse trabalho não tenha o viés quantitativo, pôde-se concluir que a implantação de boas práticas do PMBOK® em pequenas unidades organizacionais do setor público tem sim o condão de aumentar sua efetividade.

Palavras Chave: Gerenciamento de Projetos; PMBOK®; Administração Pública; Efetividade.

Abstract

Although for many years the Project Management is being recognized and implemented in Brazilian and international private organizations, the appearance of good practices in project management in the public sector is even more recent and lacking of maturity. From this problem finding derives the aim of this study, which is to identify if the implementation of good practices from PMBOK® can increase effectiveness of Project Management in small Organizational Units of Public Administration. In addition, it tries to answer the following specific objectives: i) identify the main points of inefficiency of public administration; (ii) identify the level of use of best practices, tools and techniques PMBOK® by small organizational units of public administration (iii) identify possible effectiveness gains from the implementation of good practices of the PMBOK®. This study is justified by the contribution that seeks to offer, even if not depth, for even lacking in analysis area, tools and techniques in relation to project management. As scientific methodology, two methods were merged, both very simple in its essence: literature research and field research (use of form). Although this work does not have the quantitative bias, it could be concluded that the implementation of PMBOK practices in small organizational units of the public sector does have the power to increase its effectiveness.

Key Words: Project Management; PMBOK®; Public Administration; Effectiveness.

AGRADECIMENTOS

Aos professores e colegas do ISAE/FGV, pelo grande aprendizado que me propiciaram ao longo do curso e do desenvolvimento deste trabalho.

Ao orientador professor Gilmar, pela dedicação e conhecimento disponibilizado, possibilitando que a pesquisa para a realização deste trabalho fosse profissionalmente e academicamente enriquecedora.

“A eficácia dos gerentes é nossa maior esperança para viabilizar a sociedade moderna.” (Peter Drucker)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. DESENVOLVIMENTO	12
2.1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	12
2.1.1.1 PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	13
2.1.2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS	15
2.1.3. PMBOK®	18
2.1.3.1 ANEXO GOVERNAMENTAL	21
2.1.4 GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	22
2.1.5. EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE	24
2.2. METODOLOGIA DE PESQUISA	25
2.3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	26
3. CONCLUSÕES	46
4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	47
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
6. APÊNDICES	50
7. ANEXOS	56

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

Tabela 1. Características da administração pública direta e indireta.....	13
Tabela 2. Administração Pública Indireta	13
Tabela 3. Princípios da Administração Pública.....	14
Tabela 4. Visão anterior versus visão atual da Gestão de Projetos.....	17
Tabela 5. Principais instituições de gerenciamento de projetos.....	18
Tabela 6. Áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projetos.....	20
Tabela 7. Grupo de processos de gerenciamento de projetos.....	21
Tabela 8: Projetos – setor público x setor privado.....	23
Tabela 09. Levantamento de aspectos de inefetividade no setor público.....	27
Tabela 10. Principais aspectos de inefetividade no setor público.....	30
Tabela 11. Relação entre causas de baixa efetividade e práticas do PMBO.....	34
Tabela 12. Entregas não definidas (I).....	36
Tabela 13. Entregas não definidas (II).....	36
Tabela 14. Entregas não definidas (III).....	37
Tabela 15. Prazo das entregas não definidos.....	38
Tabela 16. Recursos não definidos.....	39
Tabela 17. Extrapolação orçamentária.....	39
Tabela 18. Falta de pessoal qualificado.....	40
Tabela 19. Falta de comunicação no projeto.....	41
Tabela 20. Falta de alinhamento de setores do governo.....	42
Tabela 21. Atrasos por falta de especificações técnicas.....	42
Tabela 22. Ausência de indicadores de qualidade.....	43
Tabela 23. Ausência de gestão do conhecimento adquirido.....	44

Figura 1. Ciclo de vida e utilização de recursos.....	16
Figura 2. Grupos de Processos segundo o PMBOK®.....	19
Figura 3. Relação entre eficiência, eficácia e efetividade.....	25
Figura 4. Nível de utilização de boas práticas e ferramentas do PMBOK por pequenas unidades organizacionais do setor público.....	32
Figura 5. Diagrama-resumo – relação entre pontos de inefetividade e o PMBOK.....	45

1. INTRODUÇÃO

Há muitos anos o Gerenciamento de Projetos é reconhecido e implementado nas organizações internacionais. Com relação ao Brasil, inúmeras empresas privadas, tanto multinacionais quanto as de origem nacional, seguem a mesma linha e adotam essa metodologia, buscando com isso melhores resultados decorrentes de uma gestão mais eficiente e eficaz (e, conseqüentemente, mais efetiva).

O desenvolvimento cada vez mais aprimorado do Gerenciamento de Projetos possibilitou que ele viesse a ser utilizado por organizações dos mais diversos ramos de atividade, sendo fundamental para transformar o planejamento em resultados, aperfeiçoar a alocação de recursos e diminuir as “surpresas” inerentes aos projetos.

O aparecimento de boas práticas em gerenciamento de projetos no setor público é ainda mais recente e carente de maturação. No entanto, a exigência crescente dos cidadãos por serviços públicos céleres, confiáveis e de qualidade trazem à tona a importância desta prática em todas as esferas do poder público, desde as grandes empresas públicas (com certo viés privado) até as pequenas unidades organizacionais, escritórios e unidades regionais que compõem, de forma capilar, a administração pública.

O que se percebe, tanto por experiência própria do autor, quanto pelo vasto material disponibilizado nas mais diversas mídias, é que muito embora no setor público brasileiro se observem esforços visando a melhoria da qualidade dos serviços prestados e o maior controle dos custos e prazos, no que tange aos projetos – em especial nas pequenas unidades organizacionais – ainda há grande carência, quando não ausência, de metodologias e boas práticas a serem seguidas.

Dessa constatação emana a questão problema motivadora deste estudo, que é: a implantação de boas práticas do PMBOK® para Gerenciamento de Projetos pode aumentar a efetividade em pequenas Unidades Organizacionais da Administração Pública?

Da questão problema deriva o objetivo geral, qual seja: identificar se a implantação de boas práticas do PMBOK® pode aumentar a efetividade no Gerenciamento de Projetos de pequenas Unidades Organizacionais da Administração Pública.

Para cumprir a missão do objetivo geral fez-se necessário o estabelecimento conjunto de alguns objetivos específicos, a seguir enumerados: (i) identificar os principais pontos de ineficiência da Administração Pública; (ii) identificar o nível de utilização das boas práticas, ferramentas e técnicas do PMBOK® pelas pequenas unidades organizacionais da administração pública (iii) apontar possíveis ganhos de efetividade oriundos da implantação das boas práticas do PMBOK®.

O presente trabalho justifica-se pela importância dos objetivos que busca-se serem atingidos e pela contribuição que procura-se oferecer, mesmo que de forma não aprofundada, para uma área ainda carente de análise, ferramentas e técnicas no que tange ao gerenciamento de projetos.

Ao desenvolver esse trabalho, há plena ciência de que as boas práticas e ferramentas citadas não esgotam o rol de possibilidades de melhoria. Não levou-se em consideração, também, a grande interdependência que existe entre um processo e outro. O objetivo aqui é apenas mencionar algumas boas práticas e ferramentas e mostrar que há relação entre elas e a possibilidade de aumento de efetividade nos projetos de pequenas unidades organizacionais do setor público.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1.1. Administração Pública

Segundo Cunha (2014, p.1), “Administração Pública refere-se ao próprio Estado, conjunto de órgãos e entidades incumbidos da realização da atividade administrativa, com vistas a atingir os fins do Estado”.

A prestação dos serviços públicos pode ser prestada diretamente pelo Estado e seus órgãos (Administração Direta – centralizada), ou pelo intermédio de pessoas jurídicas criadas pelo poder público para executarem essa prestação de serviços (Administração Indireta – descentralizada), conforme Tabela 1. Seresuela (2002, p.3) traz ainda uma elucidativa definição: “A Administração *Indireta* é a atividade estatal entregue a outra pessoa jurídica (autarquia, empresa pública, sociedade de economia mista, fundações), que foram surgindo através do aumento da atuação do Estado” (vide Tabela 2).

Em linhas gerais, a Administração Direta se caracteriza pela atuação da União, Estados e Municípios diretamente na prestação de serviços públicos, enquanto a estrutura da Administração Indireta requer a criação de autarquias, fundações, sociedades de economia mista ou empresas públicas.

Dentre as componentes da Administração Pública Indireta, pode-se ainda fazer distinção entre pessoas jurídicas de direito público (autarquias e fundações públicas) e de direito privado (Empresas Públicas e sociedades de economia mista), sendo estas últimas detentoras de meios para atuar livremente na esfera privada (art. 173, § 1, II, CF/88), mas com restrições elencadas pelo direito administrativo.

Dessa forma, verifica-se um “engessamento” gerencial significativamente maior nas autarquias e fundações (pessoas jurídicas de direito público), devido a suas particularidades, e é pensando nelas, em especial nas pequenas unidades organizacionais (unidades regionais, escritórios regionais, postos avançados) que se desenvolve este trabalho.

Tabela 1. Características da administração pública direta e indireta

Administração Pública		
	Direta	Indireta
Prestação dos Serviços Públicos	Diretamente pelo Estado	Pessoa jurídica criada pelo Poder Público
Entes	União, Estados, DF, Municípios	Autarquias, Fundações, Empresas Públicas, Sociedades de Economia mista
Tipo de atividade	Centralizada	Descentralizada

Fonte: O autor.

Tabela 2. Administração Pública Indireta

Administração Pública Indireta		
Regime de Direito	Público	Privado
Entes	Autarquias, Fundações	Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista
Finalidade	Fins não lucrativos	Fims geralmente lucrativos
Interesse	Interesse coletivo	Interesse Particular
Sujeição a licitação	Sempre	Normas especiais de licitação

Fonte: O autor.

2.1.1.1 Princípios Básicos da Administração Pública

Com o intuito de balizar as ações da Administração Pública, a nossa Carta Magna enumera seus princípios basilares, alguns expressamente mencionados no seu Artigo 37, e outros revelados de forma implícita ou tácita.

A Constituição Federal, no art. 37, *caput*, trata dos princípios inerentes à Administração Pública: "Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência"

Como bem relata Cardozo, citado por Seresuela (2002, p. 2):

Trata-se, portanto, de princípios incidentes não apenas sobre os órgãos que integram a estrutura central do Estado, incluindo-se aqui os pertencentes aos três Poderes (Poder Executivo, Poder Legislativo e Poder Judiciário), nas também de preceitos genéricos igualmente dirigidos aos entes que em nosso país integram a denominada

Administração Indireta, ou seja, autarquias, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as fundações governamentais ou estatais.

A Tabela 3 enumera os princípios explícitos da Administração Pública, com a relação de palavras-chave que remetem a um maior entendimento da sua aplicabilidade.

Tabela 3. Princípios da Administração Pública

PRINCÍPIO	PALAVRAS-CHAVE
LEGALIDADE	A Administração Pública somente pode agir autorizada por lei.
	A Administração Pública deve agir conforme o ordenamento jurídico, ou seja, respeitando todo o Direito vigente. Confunde-se com o princípio da LEGITIMIDADE.
IMPESSOALIDADE	Respeito aos princípios da IGUALDADE e ISONOMIA nas ações da Administração Pública.
	Corresponde ao princípio da FINALIDADE, ou seja, a Administração Pública busca o INTERESSE PÚBLICO.
	Veda que o agente público busque fins de interesse pessoal (agir em proveito pessoal).
MORALIDADE	Exige a CONDUTA ÉTICA da Administração Pública (boa-fé, honestidade, probidade, etc.).
PUBLICIDADE	Confere TRANSPARÊNCIA às ações da Administração Pública, permitindo o CONTROLE.
	Confere VALIDADE a certos (determinados) atos da Administração Pública. Publicação oficial dos atos.
	Admite o SIGILO quando este preservar o interesse público. Ex: investigações policiais, assuntos de segurança nacional, questões de um concurso público, propostas de preço na licitação, etc.)
EFICIÊNCIA	Princípio acrescentado ao texto constitucional pela EC n. 19/98. Marca a mudança de uma Administração Pública burocrática para uma Administração Pública gerencial.
	Busca de RESULTADOS satisfatórios na prestação dos serviços públicos e equilíbrio entre CUSTO/BENEFÍCIO.

Fonte: Adaptado de <http://professoraelisafaria.blogspot.com.br/2010/09/quadro-resumo-de-principios-da.html>

Postado por Elisa Faria às 11:39

2.1.2. Gerenciamento de Projetos

Como este trabalho enquadra-se no grande tema Gerenciamento de Projetos, convém definir tal vocábulo segundo diferentes autores: Kerzner (2002) refere-se à gestão de projetos como o “planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto.”.

Para o *Project Management Body of Knowledge* - PMBOK® (2013) trata-se da “aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.” A mesma fonte define, ainda, que “o gerenciamento de projetos (balanceamento das restrições conflitantes do projeto) inclui, mas não se limita a: escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e riscos”.

Já Maximiano (2004), dentro da mesma temática, conceitua a administração de projetos como “uma técnica (ou conjunto de técnicas) que se aplica a determinadas situações, nas quais há um resultado a ser alcançado dentro de restrições de tempo e custo”.

Percebe-se que, no universo do gerenciamento de projetos, é ponto pacífico que em geral se está lidando com situações de restrições pré-definidas (sejam elas de tempo, custo ou outras) onde busca-se, a partir de boas práticas, atender seus pré-requisitos.

Impende mencionar que, muito embora variem em tamanho e complexidade, pode-se considerar que em geral os projetos (e conseqüentemente seu gerenciamento) possuem um ciclo de vida padrão, composto pelas seguintes fases, conforme o PMBOK® (2013): i) Início; ii) Organização e preparação; iii) Execução do Projeto; iv) Encerramento.

Ao longo dessas fases, o nível de recursos humanos e financeiros utilizados tende a seguir uma curva padrão, como pode ser visualizado na figura 1:

Figura 1. Ciclo de vida e utilização de recursos



Fonte: PMBOK (2013, p. 39)

Várias razões têm conduzido as organizações a optarem pela gestão de projetos, entre elas, Silva e Gil (2013, p.15) cita as seguintes:

- (a) aumento da competição nos mercados por novos produtos e/ou serviços;
- (b) a exigência de padrões de qualidade para produtos e/ou serviços agregados;
- (c) a necessidade de atualização tecnológica, ou seja, inovação;
- (d) o ambiente em mutação constante no que se referem às leis governamentais, aquisições, fusões e reestruturação das organizações;
- (e) a globalização e integração dos mercados;
- e, por fim, (f) os produtos e/ou serviços “verdes” direcionados ao desenvolvimento sustentável.

No entanto, como bem se sabe, a gestão de projetos até poucas décadas atrás era vista pelas organizações por um viés bastante, como pode ser visualizado na Tabela 4, que segue:

Tabela 4. Visão anterior versus visão atual da Gestão de Projetos

VISÃO ANTERIOR	VISÃO ATUAL
A gestão de projetos precisará de mais pessoal e aumentará os custos gerais;	A gestão de projetos permite que se complete mais trabalho em menos tempo e com redução de pessoal;
A lucratividade poderá diminuir;	A lucratividade irá aumentar;
A gestão de projetos aumentará as mudanças de escopo;	A gestão de projetos proporcionará melhor controle das mudanças de escopo;
A gestão de projetos cria instabilidade na organização e aumenta os conflitos;	A gestão de projetos deixa a empresa mais eficiente e eficaz ao usar melhores princípios de comportamento organizacional;
A gestão de projetos é na verdade “colírio nos olhos” para agradar aos clientes;	A gestão de projetos permite que se trabalhe em maior proximidade com relação aos clientes;
Somente projetos grandes necessitam de gestão de projetos;	Todos os projetos serão beneficiados pela gestão de projetos;
A gestão de projetos aumentará os problemas de qualidade;	A gestão de projetos aumenta a qualidade;
A gestão de projetos criará problemas de autoridade e poder;	A gestão de projetos reduz as disputas por fatias de poder;
A gestão de projetos põe em evidência a subotimização ao cuidar apenas do projeto;	A gestão de projetos permite que as pessoas tomem melhores decisões para a empresa;
A gestão de projetos entrega produtos a um cliente;	A gestão de projetos produz soluções;
O custo da gestão de projetos pode tornar a empresa não-competitiva.	A gestão de projetos fará a empresa progredir.

Fonte: Silva e Gil (2013, p. 16)

Com o advento de uma importância cada vez maior ao tema gerenciamento de projetos, diversas instituições foram organizadas com o intuito de desenvolver documentos,

práticas e guias de conhecimento. A Tabela 5 enumera algumas das principais instituições, com seus respectivos guias e/ou metodologias.

Tabela 5. Principais instituições de gerenciamento de projetos

Instituição	Guia / Metodologia
PMI (Project Management Institute)	PMBok (Project Management Body of Knowledge)
IPMA (International Project Management Association)	ICB (International Competence Baseline)
OGC (Office of Government Commerce)	PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments)
ISO (International Standardization Organization)	ISO 10006 (Quality Management Systems)
Agile Project Management	XP (eXtreaming Programming)
	SCRUM
	Waterfall

Fonte: A Gerência de Projetos e o Setor Público - Armando Temporal (adaptado)

Neste trabalho, dar-se-á ênfase ao PMI, e conseqüentemente ao seu guia de boas práticas, o PMBOK®, cujas especificidades serão apresentadas na sequência.

2.1.3. PMBoK®

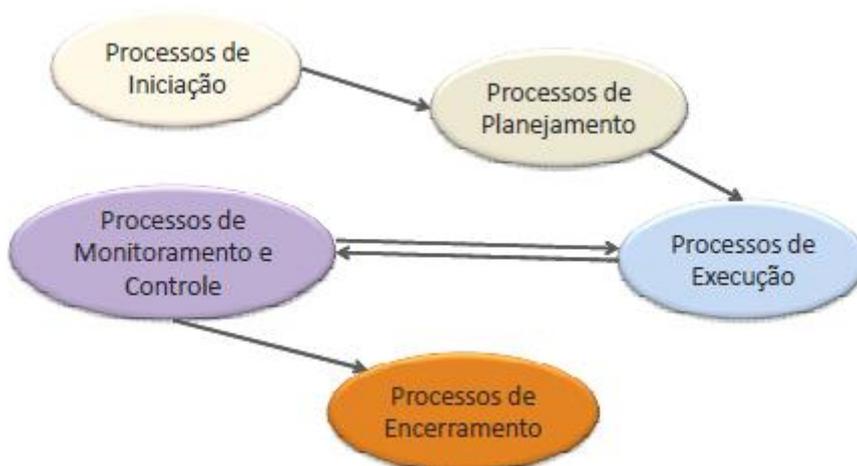
O Project Management Body of Knowledge é um compilado de técnicas, métodos e processos relativos à gerência de projetos, informalmente conhecido como o “guia de boas práticas” do gerenciamento de projetos. Editado em formato de livro, o PMBOK® encontra-se na quinta edição, sendo traduzido para diversos idiomas, inclusive o português.

Impende mencionar que não se trata exatamente de uma metodologia a ser seguida, uma vez que não tem a pretensão de enquadrar todas as empresas sob a égide das mesmas regras, mas sim de uma padronização, que identifica áreas de conhecimento, processos, técnicas, regras e métodos. Esse caráter de padronização foi consolidado com o seu reconhecimento pela ANSI – American National Standards Institute, em 1999.

Na opinião de Valle et al (2010), “o Guia PMBOK® fornece e promove um vocabulário comum para a profissão de gerenciamento de projetos, para se discutir, escrever e aplicar conceitos de área. Esse vocabulário padrão é um elemento essencial da profissão.”

Conforme pode ser verificado na figura 2, o PMBOK® categoriza os grupos de processos de gerenciamento de projetos em 5 grupos, quais sejam: iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle; encerramento.

Figura 02. Grupos de Processos segundo o PMBOK®



Fonte: Germano (2015, p. 24)

A fim de facilitar o entendimento, bem como propiciar maior segmentação das atividades desenvolvidas ao longo do desenvolvimento dos projetos, o guia PMBOK® agrupa o conhecimento em gerenciamento de projetos em 10 áreas, brevemente descritas na Tabela 6:

Tabela 6. Áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Áreas de Conhecimento	Descrição dos Processos
Gerenciamento de Integração	Processos e atividades que identificam, definem, combinam, unificam e coordenam os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto.
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 ultrapasse 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.
Gerenciamento das Partes interessadas	Processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do PMBOK (2013, p. 63 – 413)

Dessa forma, o PMBOK® dispõe os processos de gerenciamento de projetos entre os 5 grupos e as 10 áreas de conhecimento, da seguinte forma, como pode ser verificado na Tabela 7:

Tabela 7. Grupo de processos de gerenciamento de projetos e mapeamento das áreas de conhecimento.

	INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	MONITORAMENTO E CONTROLE	ENCERRAMENTO
Gestão de Integração	Desenvolve o termo de abertura do projeto (<i>Project Charter</i>);	Desenvolve o plano de gerenciamento do projeto;	Orienta e gerencia o trabalho do projeto;	Monitorar e controlar o trabalho do projeto; Realizar controle integrado de mudanças;	Encerrar o projeto ou fase.
Gestão de Escopo	Não há processos.	Planejar o gerenciamento do escopo; Coletar os requisitos; Definir o escopo; Criar a estrutura analítica de projeto (EAP);	Não há processos.	Validar o escopo; Controlar o escopo;	Não há processos.
Gestão de Tempo	Não há processos.	Planejar o gerenciamento do cronograma; Definir as atividades; Sequenciar as atividades; Estimar os recursos das atividades; Estimar a duração das atividades; Desenvolver o cronograma;	Não há processos.	Controlar o cronograma;	Não há processos.
Gestão de Custos	Não há processos.	Planejar o gerenciamento dos custos; Estimar os custos; Determinar o orçamento;	Não há processos.	Controlar os custos;	Não há processos.
Gestão de Qualidade	Não há processos.	Planejar o gerenciamento da qualidade;	Realizar a garantia da qualidade;	Controlar a qualidade;	Não há processos.
Gestão de Recursos Humanos	Não há processos.	Planejar o gerenciamento dos recursos humanos;	Mobilizar a equipe do projeto; Desenvolver a equipe do projeto; Gerenciar a equipe do projeto;	Não há processos.	Não há processos.
Gestão de Comunicação	Não há processos.	Planejar o gerenciamento das comunicações;	Gerenciar as comunicações do projeto;	Controlar as comunicações;	Não há processos.
Gestão de Riscos	Não há processos.	Planejar o gerenciamento dos riscos; Identificar os riscos; Realizar a análise qualitativa dos riscos; Realizar a análise quantitativa dos riscos; Planejar respostas aos riscos;	Não há processos.	Controlar os riscos;	Não há processos.
Gestão de Aquisição	Não há processos.	Planejar o gerenciamento das aquisições;	Conduzir as aquisições;	Controlar as aquisições;	Encerrar as aquisições.
Gestão de Partes Interessadas	Identificar as partes interessadas;	Planejar o gerenciamento das partes interessadas;	Gerenciar o envolvimento das partes interessadas;	Controlar o envolvimento das partes interessadas;	Não há processos.

Fonte: Silva e Gil (2013, p. 18) adaptado do PMBOK®

2.1.3.1 ANEXO GOVERNAMENTAL

A Extensão para Governo do Guia PMBOK®, é um subconjunto do Guia PMBOK®, que tem como objetivo aumentar a eficiência e a eficácia no gerenciamento dos projetos de governo.

Conforme descrito no próprio sítio eletrônico do PMI-Brasil (2015),

“A Extensão para Governo do Guia PMBOK® – Terceira Edição define os princípios norteadores para projetos de governo e fornece uma estrutura para garantir a eficácia, eficiência e responsabilidade. Publicado em 2006, este novo padrão de projeto expande as informações em Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) - Terceira Edição. Esse padrão de projeto oferece uma visão geral dos principais processos utilizados na maioria dos setores públicos, define termos-chave, descreve de que forma os projetos governamentais operam, assim como a forma como governo vê ciclos do programa.”

A extensão governamental, respeitando as particularidades do setor para o qual foi elaborado, foca em dois aspectos principais, segundo Pedron (2012, p.9):

- 1) A legislação que estabelece parâmetros precisos para a execução e fixação de responsabilidades fiduciárias, gerenciais e sociopolíticas;
- 2) Responsabilidade da equipe de projeto como guardiões do interesse público.

Ainda segundo Pedron (2012, p.9-10), o anexo governamental traz à tona algumas características exclusivas do setor público e que devem ser consideradas ao longo do projeto para garantir seu sucesso (eficiência e eficácia):

a) Restrições legais em projetos governamentais: projetos do setor público são impactados significativamente por uma legislação adicional além daquela a que estão sujeitos os projetos do setor privado; essa legislação estabelece limites claros para os agentes governamentais atuarem;

b) Prestação de contas ao público: a quantidade de *stakeholders* é muito maior do que no setor privado, podendo incluir diversos outros interessados: membros do governo, incluindo o executivo, agências, órgãos reguladores, departamentos, funcionários, além do público em geral, opositores, fornecedores, grupos de interesse especial e a imprensa, sem olvidar da óbvia responsabilidade para com as gerações futuras. Todos têm o direito de contestar ou protestar contra as decisões adotadas pelos gerentes de projetos públicos.

c) Utilização de recursos públicos: os orçamentos governamentais são financiados com recursos provenientes de impostos e taxas compulsórios, que exigem autoridade legal para empenhar e, posteriormente, repassar esses fundos. O gerente de projetos tem o dever de usar o dinheiro público para atingir as metas estabelecidas pela administração, aplicando esses recursos de acordo com as leis e regras existentes objetivando prover melhores serviços públicos ao cidadão.

2.1.4 GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Mesmo dentro do governo, os diferentes entes apresentam definições, e conseqüentemente visões, distintas com relação aos projetos e ao seu gerenciamento. Uma interessante definição é a do Governo Federal, disponível no Manual de Elaboração do PPA 2012-2015 (2011, p.44):

Instrumento de programação que deve ser articulado e compatibilizado com outros, para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do governo. Os projetos podem criar ou ampliar atividades cujos impactos orçamentários devem ser previstos. A classificação como projeto só se aplica a ações com recursos orçamentários.

Enquanto nas empresas privadas o investimento em Gerenciamento de Projetos é justificado pelo maior lucro potencial e pela competitividade do mercado, no setor público os argumentos para implementação de boas práticas de Gerenciamento de Projetos, como cita Temporal (2012, p.12) tendem a ser mais tênues e subjetivos, como a “otimização de recursos públicos, a busca por financiamentos externos e propiciar um maior índice de transparência e cidadania.”

A Tabela 08 traz à tona uma série de especificidades, tanto da área privada quanto da área pública, enumeradas por Vargas (2012):

Tabela 8: Projetos – setor público x setor privado

ÁREA PRIVADA	ÁREA PÚBLICA
Faz o que a lei não proíbe	Faz o que a lei permite
Salários compatíveis ao 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 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 ocorrem paralisação de programas e projetos por falta de recursos
Decisão quanto aos objetivos centrados 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	Pouca burocracia Presença marcante da burocracia
Voltada para a qualidade	Conceito de qualidade ainda incipiente

Fonte: VARGAS, Ricardo. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/>>. Acesso em: 23 abr. 2012

É bastante difundido o fato de que não basta uma simples utilização de modelos já existente na iniciativa privada para o setor público. As tentativas de simples transferência de práticas gerenciais do setor privado aos governos é criticada por Paula (2007): “ao imitar a administração do setor privado, a nova administração pública posterga a elaboração de ideias, modelos e práticas gerenciais que atendam às especificidades do setor público”.

2.1.5. EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Como buscar-se-á verificar o impacto da implantação de boas práticas do PMBOK® na efetividade de projetos, nada mais justo do que refinar o conceito de efetividade, bem como dos seus pares que frequentemente são separados por uma linha tênue: eficiência e eficácia.

- Eficiência: O conceito de eficiência em geral está atrelado à relação entre o resultado obtido em um projeto e os custos (entendidos como utilização de recursos – financeiros, materiais e/ou humanos) envolvidos na sua execução. Na eficiência a ênfase está nos meios. Em suma, ela pode ser traduzida como a boa utilização de recursos com relação aos resultados atingidos.

Dessa forma, segundo Valarelli (2004, p.5) “a medição de eficiência pode ser expressa, por exemplo, em atividades planejadas X realizadas, custo total X pessoas atingidas, quantidade de cursos X pessoas capacitadas.”

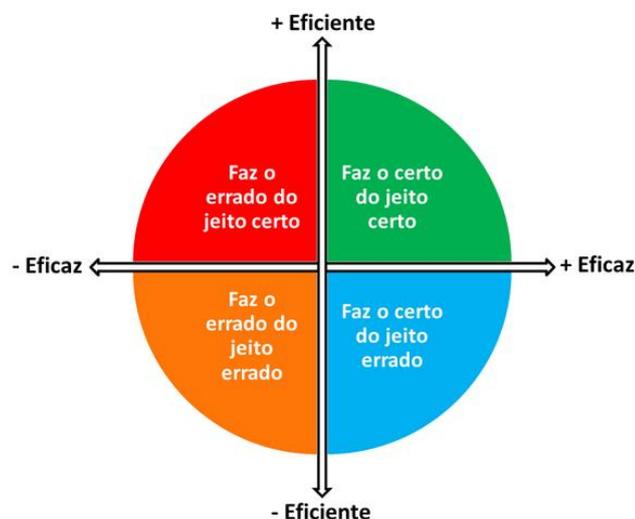
- Eficácia: Segundo COHEN e FRANCO (1993 apud COTTA, 1998, p.10) “a noção de eficácia refere-se ao grau em que se alcançam os objetivos e metas do projeto na população beneficiária, em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados”.

A eficácia mede e observa se as ações implementadas ao longo do projeto levaram a um atingimento dos resultados previstos. Cotta (1998) exemplifica com as seguintes questões: “Um programa de capacitação permitiu aos seus participantes adquirir novas habilidades e conhecimentos? A criação de uma cooperativa realmente implicou em melhorias na produção e comercialização de produtos?”. Se a resposta às questões mostradas for positiva, os projetos terão sido eficazes.

- Efetividade: A efetividade, por sua vez, consiste em fazer a coisa certa (eficácia) do jeito certo (eficiência), ou seja, em linhas gerais: Efetividade = Eficácia + Efetividade.

A figura 03 ilustra a relação entre eficiência e efetividade, sendo que, quando atinge-se o quadrante superior direito, diz-se que atingiu-se a efetividade.

Figura 03. Relação entre eficiência, eficácia e efetividade



Fonte: <http://www.2rprojetos.com/2011/07/09/eficiencia-e-eficacia/> - acessada em 02/05/15 às 13:59

2.2. METODOLOGIA DE PESQUISA

Baseado no que afirma Yin (2009), segundo quem “todos os métodos de pesquisa podem se sobrepôr de diversas maneiras diferentes, pois não existem limites rígidos”, este trabalho em especial mesclará dois métodos, ambos bastante simples em sua essência: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

Quanto à pesquisa bibliográfica, a coleta dos dados deu-se por fontes secundárias, através dos materiais documentados disponíveis, selecionadas especialmente pela relevância, credibilidade e confiabilidade das fontes de informações, citando-se em especial o PMBOK®, publicações emanadas de órgão governamentais, artigos e outras publicações relevantes sobre o tema. A maioria dos artigos e publicações consultados dizem respeito à Administração Pública Federal.

Por meio da pesquisa bibliográfica, desenvolveu-se, além da fundamentação teórica em sua integralidade, também os capítulos onde identificaram-se as principais fontes de inefetividade nas pequenas unidades organizacionais da Administração Pública e aquele no qual discorreu-se sobre as relações entre os itens do PMBOK® e esses pontos previamente levantados.

No que tange à pesquisa de campo, foi desenvolvido um formulário com 11 questões diretas (vide Apêndice I), com a temática de gerenciamento de projetos, o qual foi enviado via “Google Docs” para cerca de 70 pequenas unidades organizacionais da administração pública federal (buscou-se focar em unidades com até 30 servidores). A taxa de retorno foi de cerca de 15%.

Com a pesquisa de campo, além de traçar um breve retrato das unidades organizacionais em questão, pôde-se redigir o capítulo em que foram elencados os níveis de utilização de ferramentas e boas práticas do PMBOK pelas pequenas unidades organizacionais.

Dessa forma, foi feita a coleta, organização e análise de uma série de dados e informações que permitiram identificar pontos de baixa efetividade no setor público, o nível de utilização de ferramentas e boas práticas em pequenas unidades organizacionais desse setor e, por fim, qual a relação entre esses dois aspectos.

Considera-se uma limitação desse estudo a baixa taxa de retorno de resposta dos questionários. Conforme já mencionado, houve apenas 15,7% de retorno (11 retornos de 69 questionários enviados e reenviados). No entanto, a homogeneidade das respostas apresentadas possibilitou maior conforto para a análise e continuidade do trabalho.

2.3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

- Identificação dos principais pontos de ineficiência na Administração Pública:

Vasta pesquisa bibliográfica, baseada em distintos autores e conseqüentemente diferentes pontos de vista permitiram enumerar aqueles que são os principais – ou mais claramente perceptíveis – problemas geradores de ineficiência no setor público, e que de alguma forma tenham interface com o gerenciamento de projetos, ou sua ausência.

Convém ressaltar que ora os problemas apontados inserem-se num contexto de estrutura projetizada, mas ineficiente (ex. falta de uma metodologia de gerenciamento de projetos), ora num contexto em que não há projetização, mas acredita-se que a utilização de projetos, mesmo que em pequena escala, poderia gerar ganhos em eficiência para a unidade organizacional.

Como já citado, a maioria dos artigos e publicações consultados, quando tratam do setor público, dizem respeito à Administração Pública Federal.

De forma adicional, foi realizada pesquisa via formulário próprio (vide anexo 1), da qual algumas respostas também apontam possíveis itens geradores de ineficiência em projetos. Essa pesquisa teve ênfase em pequenas unidades organizacionais da Administração Federal (em especial as com menos de 30 servidores).

Desta forma, chegou-se à Tabela 09, onde foram elencados uma série de aspectos considerados causadores de inefetividade no serviço público, em especial em pequenas unidades organizacionais, onde a projetização ainda é incipiente.

Tabela 09. Levantamento de aspectos de inefetividade no setor público

Item causador de baixa efetividade	Área de conhecimento em GP afetada	Fonte
Falta de planejamento - objetivo não definido	Gerenciamento de escopo	Pisa e Oliveira (2013)
Falta de planejamento - entregas não definidas	Gerenciamento de escopo	Pisa e Oliveira (2013)
Falta de Planejamento - prazo das entregas não definido	Gerenciamento de tempo	Pisa e Oliveira (2013)
Falta de Planejamento - atividades a cumprir não definidas	Gerenciamento de escopo	Pisa e Oliveira (2013)
Falta de planejamento - recursos não definidos	Gerenciamento de custos e rh	Pisa e Oliveira (2013)

Ajustes nos cronogramas físico-financeiros	Gerenciamento de tempo e custos	Pisa e Oliveira (2013)
Atrasos por falta de especificações técnicas	Gerenciamento de aquisições	Pisa e Oliveira (2013)
Falta de materiais e equipamentos	Gerenciamento de aquisições	Pisa e Oliveira (2013)
FALta de licenças legais e ambientais	Gerenciamento de qualidade, escopo	Pisa e Oliveira (2013)
Extrapolação orçamentária	Gerenciamento de custos	Pisa e Oliveira (2013)
FALta de gente qualificada para elaboração, avaliação e gestão de projetos	Gerenciamento de RH	Pisa e Oliveira (2013)
Falta de uma metodologia para elaboração e gestão de projetos	Geral	Pisa e Oliveira (2013)
Falta de comunicação projeto x obra	Gerenciamento de comunicações	Oliveira e Melhado (2001)
Fiscalização deficiente	Gerenciamento de qualidade	Oliveira e Melhado (2001)
Falta de clareza na definição de objetivos	Gerenciamento de escopo	Souza e Savi (2011)
Ineficiência na utilização de recursos	Gerenciamento de custos e RH	Souza e Savi (2011)
Falta de alinhamento de setores do Governo	Gerenciamento de comunicação, stakeholders	Souza e Savi (2011)
Informações técnicas imprecisas	Gerenciamento de aquisições	Souza e Savi (2011)
Escassez de profissionais qualificados	Gerenciamento de RH	Souza e Savi (2011)

Regulação intensa e pesada nas aquisições (via licitações)	Gerenciamento de aquisições	Souza e Savi (2011)
Diversidade e complexidade das partes interessadas	Gerenciamento de <i>stakeholders</i>	Souza e Savi (2011)
Falta de planejamento e seu desdobramento de projetos	Gerenciamento de escopo, tempo	Souza e Savi (2011)
Ausência de metodologia	Geral	Souza e Savi (2011)
Ausência de indicadores de qualidade e resultados	Gerenciamento de qualidade	Almeida (2008)
Ausência de metodologia formal de Gerenciamento de Projetos	Geral	Pesquisa Google Docs
Ausência de software de Gerenciamento de Projetos	Geral	Pesquisa Google Docs
Ausência de Gestão do conhecimento adquirido em projetos (77,8%)	Gerenciamento de integração	Pesquisa Google Docs
Problemas de comunicação (44%)	Gerenciamento de comunicações	Pesquisa Google Docs
Escopo não definido (44%)	Gerenciamento de escopo	Pesquisa Google Docs
Não cumprimento dos prazos (44%)	Gerenciamento de tempo	Pesquisa Google Docs
Recursos humanos insuficientes (77%)	Gerenciamento de RH	Pesquisa Google Docs

Fonte: Elaborada pelo autor

Destaca-se na Tabela 09 a sempre citada "Ausência de metodologia". Por isso propõe-se adoção das boas práticas do PMBOK® como forma de homogeneizar/padronizar as técnicas e ferramentas.

A Tabela 10, por sua vez, é uma versão mais sucinta, onde foram elencados (de forma aleatória) os itens considerados de maior clareza que podem ser sanados ou minimizados pela aplicação de ferramentas e boas práticas mencionadas no PMBOK®.

Tabela 10. Principais aspectos de inefetividade no setor público

#	Item causador de baixa efetividade	Área de conhecimento em GP afetada
1	Entregas não definidas	Gerenciamento de escopo
2	Prazo das entregas não definido	Gerenciamento de tempo
3	Recursos não definidos	Gerenciamento de custos e RH
4	Extrapolação orçamentária	Gerenciamento de custos
5	Falta de gente qualificada para elaboração, avaliação e gestão de projetos	Gerenciamento de RH
6	Falta de comunicação projeto x obra	Gerenciamento de comunicações
7	Falta de alinhamento de setores do Governo	Gerenciamento de comunicação, stakeholders
8	Regulação intensa e pesada nas aquisições (via licitações)	Gerenciamento de aquisições
9	Ausência de indicadores de qualidade e resultados	Gerenciamento de qualidade
10	Ausência de Gestão do conhecimento adquirido em projetos (77,8%)	Gerenciamento de integração

Fonte: Elaborada pelo autor

- Identificação do nível de utilização das boas práticas e ferramentas do PMBOK por pequenas unidades organizacionais da Administração Pública:

Pesquisa realizada pelo autor em pequenas unidades organizacionais da Administração Pública Federal (77,8% da amostra possuía menos de 20 funcionários lotados em seus quadros) permitiu que fosse esboçado - mesmo que de forma limitada em virtude da representatividade não ter sido a esperada – um rol das boas práticas e ferramentas que são utilizadas por essas unidades.

Destaca-se que todas as pequenas unidades organizacionais pesquisadas atendem ao seguinte perfil, conforme confirmado na pesquisa realizada:

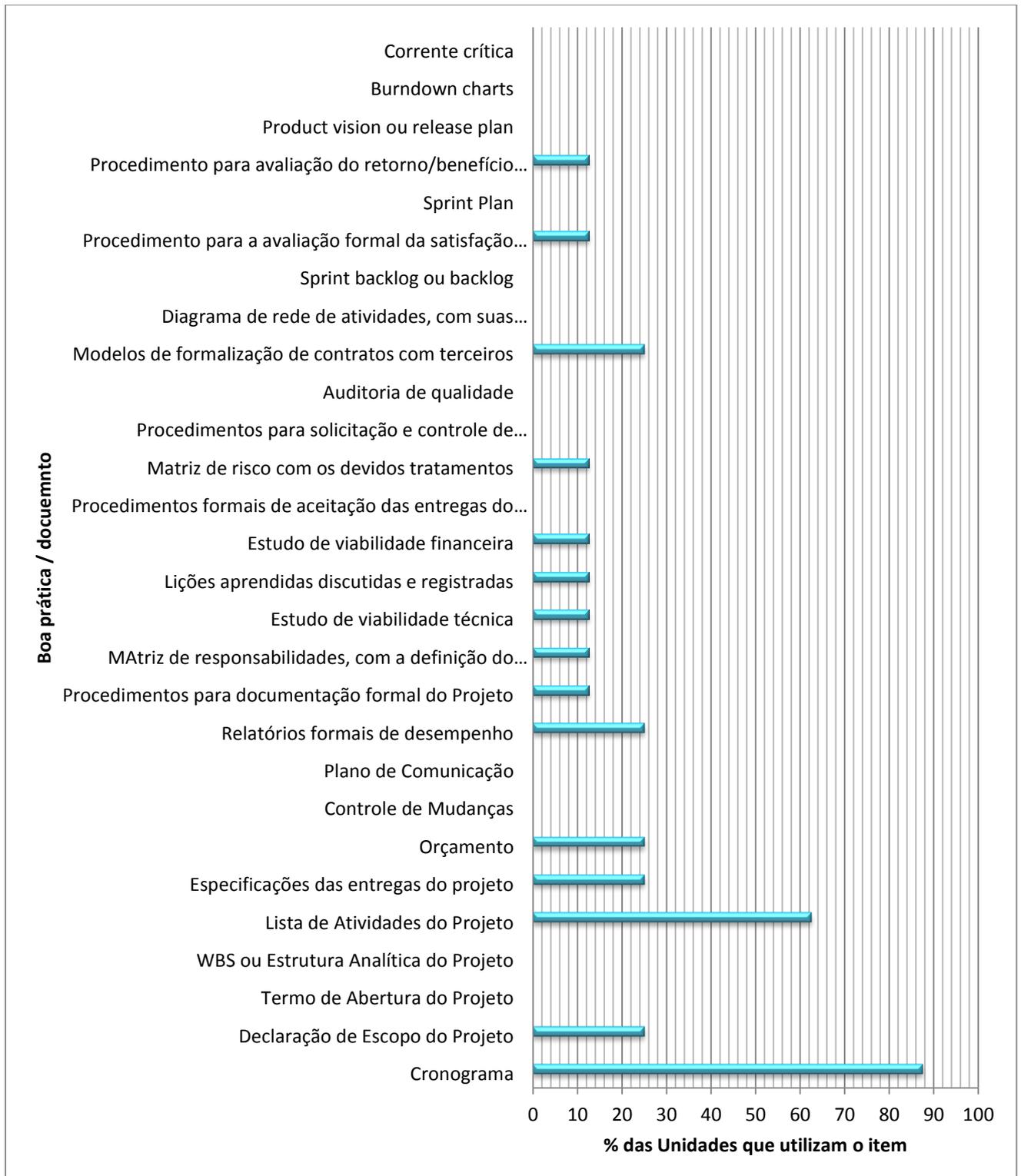
- Possuem médio ou baixo apoio da alta administração às iniciativas relacionadas ao gerenciamento de projetos;
- Consideram que a condução dos seus projetos é prejudicada pela priorização dos processos do dia-a-dia;
- Não possuem nenhuma metodologia formal, de forma que os projetos são gerenciados informalmente;

- Não possuem nenhum software para gerenciamento de projetos;
- Poucas vezes ou nunca atingem suas metas de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente (interno ou externo) com relação a projetos

As boas práticas e documentos/ferramentas utilizadas foram apontadas em uma lista baseada em perguntas da PMSURVEY, de modo que garantiu-se que todos os itens elencados tem sua importância reconhecida pela comunidade de gerenciamento de projetos.

A Figura 4 revela o resultado desse item:

Figura 4. Nível de utilização de boas práticas e ferramentas do PMBOK por pequenas unidades organizacionais do setor público.



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

O que se infere da pesquisa é que as pequenas unidades organizacionais da amostra utilizam basicamente em seu dia-a-dia “cronograma” (87,5%) e “lista de atividades do projeto” (62,5%). “Modelos de formalização de contratos”, “relatórios formais de desempenho” e “orçamento” foram citados por 25% das unidades organizacionais. Também com apenas 25% ficaram os importantíssimos “declaração de escopo” e “especificações das entregas dos projetos”.

Alguns itens foram minimamente citados, ou mesmo não foram citados, dentre os quais destacam-se: “Termo de Abertura do Projeto”, “WBS – Estrutura Analítica do Projeto”, “Plano de Comunicações”, “Matriz de Responsabilidades, com a definição do papel de cada recurso”, “Registro de Lições Aprendidas”, “Procedimentos formais de aceitação das entregas”, “Matriz de Risco com os devidos tratamentos”, “Diagrama de Rede de atividades”.

- Possíveis ganhos de eficiência e oportunidades de melhoria oriundas da implantação das boas práticas do PMBOK:

É possível verificar que há uma relação entre alguns dos pontos considerados causadores de baixa efetividade em projetos e a baixa (ou total ausência) utilização de alguns documentos / ferramentas / boas práticas relacionadas por parte de pequenas unidades organizacionais do setor público. Essa relação pode ser melhor verificada na Tabela 11:

Tabela 11. Relação entre causas de baixa efetividade e práticas do PMBOK pouco utilizadas

#	Item causador de baixa efetividade	Área de conhecimento em GP afetada	Item sub-utilizado
1	Entregas não definidas	Gerenciamento de escopo e integração	Declaração de escopo (em escopo)
			Termo de Abertura do Projeto (em integração)
			WBS ou Estrutura Analítica do Projeto (em escopo)
2	Prazo das entregas não definido	Gerenciamento de tempo	Diagrama de Rede de atividades
3	Recursos não definidos	Gerenciamento de tempo, custos e rh	Matriz de Responsabilidades (em RH)
4	Extrapolação orçamentária	Gerenciamento de custos	Estudo de viabilidade financeira
5	Falta de gente qualificada para elaboração, avaliação e gestão de projetos	Gerenciamento de rh	GERAL
6	Falta de comunicação projeto x obra	Gerenciamento de comunicações	Plano de Comunicação
7	Falta de alinhamento de setores do Governo	Gerenciamento de comunicação, <i>stakeholders</i>	Plano de Comunicação
8	Atrasos por falta de especificações técnicas	Gerenciamento de aquisições	Especificações das entregas do projeto
Procedimentos Formais de aceitação das entregas			
9	Ausência de indicadores de qualidade e resultados	Gerenciamento de qualidade	Auditoria de qualidade
10	Ausência de Gestão do conhecimento adquirido em projetos (77,8%)	Gerenciamento de integração	Lições aprendidas discutidas e registradas

Fonte: Elaborada pelo autor

Baseado na tabela apresentada, onde foram levantados pontos de inefetividade, a área de conhecimento em projetos correspondente, e a constatação de itens (boas práticas, documentos, ferramentas) subutilizados, fez-se então um apanhado de boas práticas explicitamente citadas no PMBOK e que, direta ou indiretamente, tendem a atingir os pontos de inefetividade previamente identificados nas pequenas unidades organizacionais da administração pública.

Recapitulando: serão citadas boas práticas do PMBOK que se utilizadas podem preencher o vazio identificado como “itens subutilizados” nas pequenas unidades organizacionais da administração pública. Cada um desses itens já foi previamente categorizado em uma das áreas de conhecimento em projetos, e tem relação (é causador ou se utilizado poderia diminuir, minimizar ou erradicar) com algum ponto de ineficácia do setor público, identificado por meio de bibliografia e, em menor escala, por pesquisa própria, conforme já citado anteriormente.

Ao desenvolver esse trabalho, há plena ciência de que as boas práticas e ferramentas citadas não esgotam o rol de possibilidades de melhoria. Não levou-se em consideração, também, a grande interdependência que existe entre um processo e outro. O objetivo aqui é apenas mencionar algumas boas práticas e ferramentas e mostrar que há relação entre elas e a possibilidade de aumento de efetividade nos projetos de pequenas unidades organizacionais do setor público.

Nas tabelas de 12 a 23 buscou-se relacionar, um de cada vez, os itens elencados como causadores de baixa efetividade com as ferramentas e técnicas do PMBOK® pertinentes, passando pelas áreas de conhecimento, grupos de processos e processos do PMBOK®.

a) Entregas não definidas X Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto

Tabela 12. Entregas não definidas (I)

#	Item causador de baixa efetividade	Área de conhecimento em GP afetada	Item sub-utilizado	Grupo de Processos	Processo segundo PMBOK	Ferramentas e Técnicas envolvidas (PMBOK)
1	Entregas não definidas	Gerenciamento de integração	Termo de Abertura do Projeto	Iniciação	Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto (4.1)	1. Opinião Especializada 2. Técnicas de Facilitação

Fonte: Elaborada pelo autor

O Termo de Abertura do Projeto (TAP) é o documento que formalmente autoriza o início de um projeto, além de designar a autoridade para gestão dos recursos e atividades ao gerente do projeto.

Seu grande benefício é propiciar uma limitação bem definida do projeto, minimizando sobremaneira a incidência de indefinição das entregas.

Um *template* de TAP pode ser visto no Anexo I.

b) Entregas não definidas X Definir o Escopo

Tabela 13. Entregas não definidas (II)

#	Item causador de baixa efetividade	Área de conhecimento em GP afetada	Item sub-utilizado	Grupo de Processos	Processo segundo PMBOK	Ferramentas e Técnicas envolvidas (PMBOK)
1	Entregas não definidas	Gerenciamento de escopo	Declaração de Escopo	Planejamento	Definir o escopo (5.3)	1. Opinião Especializada 2. Análise do Produto 3. Geração de Alternativas 4. Oficinas Facilitadas

Fonte: Elaborada pelo autor

A definição do escopo, conforme PMBOK (2013), “é o processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto”.

Por levar em conta um detalhamento das entregas principais, premissas e restrições do projeto, a definição do escopo e sua consequente declaração são essenciais para propiciar mais definição das entregas.

Um *template* de Declaração do Escopo pode ser visto no Anexo II.

c) Entregas não definidas X Criar a EAP

Tabela 14. Entregas não definidas (III)

#	Item causador de baixa efetividade	Área de conhecimento em GP afetada	Item sub-utilizado	Grupo de Processos	Processo segundo PMBOK	Ferramentas e Técnicas envolvidas (PMBOK)
1	Entregas não definidas	Gerenciamento de escopo	WBS ou Estrutura Analítica do Projeto	Planejamento	Criar a EAP (5.4)	1. Decomposição 2. Opinião Especializada

Fonte: Elaborada pelo autor

A Estrutura Analítica do Projeto (WBS), por dividir as entregas do projeto em componentes menores, torna mais fácil e palpável a sua definição e o seu gerenciamento.

Segundo Valeriano (2008 apud VIANNA (2012) “os projetos são um bom caminho para a solução ou implementação de novos processos, desde que se divida o trabalho em menores unidades, nas quais sejam possíveis: definir o objetivo a atingir; fixar o escopo do projeto; estabelecer prazos limites a serem atingidos; determinar custos aceitáveis e; levantar as necessidades e expectativas das partes interessadas”.

Um exemplo de WBS pode ser visto no Anexo III.

d) Prazos não definidos X Análise de Rede do Cronograma

Tabela 15. Prazo das entregas não definidos

#	Item causador de baixa efetividade	Área de conhecimento em GP afetada	Item sub-utilizado	Grupo de Processos	Processo segundo PMBOK	Ferramentas e Técnicas envolvidas (PMBOK)
2	Prazo das entregas não definido	Gerenciamento de tempo	Diagrama de Rede de atividades	Planejamento	Desenvolver o Cronograma (6.6)	1. Análise de Rede do cronograma 2. Método do Caminho Crítico 3. Método da Corrente Crítica Outros

Fonte: Elaborada pelo autor

A Análise de Rede do Cronograma é apenas uma das ferramentas que compõem o processo de desenvolvimento do cronograma. O desenvolvimento do cronograma, por sua vez, “é o processo de análise de sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma visando criar o modelo do cronograma do projeto”, como reza o PMBOK® (2103), de forma a propiciar, naturalmente, uma maior rigidez e previsibilidade dos prazos das entregas do projeto.

Um exemplo de análise de rede do cronograma, no caso com a utilização do Método do Caminho Crítico, pode ser visto no Anexo IV.

e) Recursos não definidos X Matriz RACI

Tabela 16. Recursos não definidos

#	Item causador de baixa efetividade	Área de conhecimento em GP afetada	Item sub-utilizado	Grupo de Processos	Processo segundo PMBOK	Ferramentas e Técnicas envolvidas (PMBOK)
3	Recursos não definidos	Gerenciamento de tempo, custos e rh	Matriz de Responsabilidades (em RH)	Planejamento	Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos (9.1)	1. Organogramas e descrição de cargos 2. Networking 3. Teoria Organizacional 4. Opinião Especializada 5. Reuniões

Fonte: Elaborada pelo autor

Com relação à indefinição de recursos do projeto, e aqui nos restringiremos aos recursos humanos, cabe destacar o gráfico RACI (matriz de responsabilidades), uma das formas de documentar os papéis e responsabilidades dos membros da equipe de forma a atender o planejar o gerenciamento dos recursos humanos, minimizando a indefinição.

Um *template* de gráfico RACI pode ser visto no Anexo V.

f) Extrapolação orçamentária X Estimar os custos

Tabela 17. Extrapolação orçamentária

#	Item causador de baixa efetividade	Área de conhecimento em GP afetada	Item sub-utilizado	Grupo de Processos	Processo segundo PMBOK	Ferramentas e Técnicas envolvidas (PMBOK)
4	Extrapolação Orçamentária	Gerenciamento de custos	Estudo de Viabilidade Financeira	Planejamento	Estimar os Custos (7.2)	1. Opinião Especializada 2. Estimativa análoga 3. Estimativa Paramétrica 4. Estimativa "Bottom-Up" 5. Outros

Fonte: Elaborada pelo autor

Um dos causadores de baixa efetividade no setor público, a extrapolação orçamentária, pode ser “combatida” pelo processo “estimar os custos” do PMBOK®, que nada mais é do que uma “estimativa dos recursos monetários necessários para executar as atividades do projeto”, segundo o PMBOK® (2013).

Dentre as ferramentas e técnicas para cumprir com maestria esse processo destacam-se a opinião especializada, a estimativa análoga e a utilização de um software de gerenciamento de projetos (0% das pequenas unidades organizacionais pesquisadas utiliza um software para gerenciamento!).

g) Falta de pessoal qualificado X Desenvolver a equipe do projeto

Tabela 18. Falta de pessoal qualificado

#	Item causador de baixa efetividade	Área de conhecimento em GP afetada	Item sub-utilizado	Grupo de Processos	Processo segundo PMBOK	Ferramentas e Técnicas envolvidas (PMBOK)
5	Falta de gente qualificada para elaboração, avaliação e gestão de projetos	Gerenciamento de RH	Não identificado na pesquisa	Execução	Desenvolver a equipe do Projeto (9.3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades interpessoais 2. Treinamento 3. Atividades de Construção da Equipe 4. Regras básicas 5. Outros

Fonte: Elaborada pelo autor

Um dos itens bastante citados na literatura com relação à baixa efetividade em projetos é a falta de mão-de-obra qualificada para a elaboração, avaliação e gestão de projetos. Com relação a esse tema, há que se mencionar o processo “Desenvolver a equipe do projeto”, que segundo definição do PMBOK (2013) é “a melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto”.

h) Falta de comunicação X Planejar o gerenciamento das comunicações

Tabela 19. Falta de comunicação no projeto

#	Item causador de baixa efetividade	Área de conhecimento em GP afetada	Item sub-utilizado	Grupo de Processos	Processo segundo PMBOK	Ferramentas e Técnicas envolvidas (PMBOK)
6	Falta de comunicação projeto x obra	Gerenciamento de comunicações	Plano de Comunicações	Planejamento	Planejar o Gerenciamento das Comunicações (10.1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise de Requisitos das Comunicações 2. Tecnologias de Comunicações 3. Modelos de Comunicações 4. Métodos de Comunicações 5. Reuniões

Fonte: Elaborada pelo autor

A falta de comunicação no projeto, citada como uma das fontes de baixa efetividade na administração pública, naturalmente pode ser controlada com a utilização do processo “planejar o gerenciamento das comunicações”. Segundo o PMBOK® (2013), o “principal benefício deste processo é a identificação e a documentação da abordagem de comunicação mais eficaz e eficiente com as partes interessadas”.

Uma das saídas do processo “planejar o gerenciamento das comunicações” é o próprio Plano de Comunicações do Projeto, que inclui, entre outros, a “Matriz de Comunicação”, cujo *template* pode ser visto no Anexo VI.

i) Falta de alinhamento dos setores do governo X Planejar o Gerenciamento das partes interessadas

Tabela 20. Falta de alinhamento de setores do governo

#	Item causador de baixa efetividade	Área de conhecimento em GP afetada	Item sub-utilizado	Grupo de Processos	Processo segundo PMBOK	Ferramentas e Técnicas envolvidas (PMBOK)
7	Falta de alinhamento de setores do Governo	Gerenciamento de stakeholders	Plano de Comunicações	Planejamento	Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas (13.2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opinião especializada 2. Reuniões 3. Técnicas analíticas

Fonte: Elaborada pelo autor

Planejar o gerenciamento das partes interessadas certamente é vital num setor tão rico em intervenientes, como é o setor público, e acredita-se que com esse planejamento é possível diminuir a falta de alinhamento de setores do governo, item causador de baixa efetividade.

Uma ferramenta útil dentro do processo de planejamento do gerenciamento das partes interessadas é a “Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas”. Seu *template* está disponível no Anexo VII.

j) Falta de especificações X Encerrar as aquisições

Tabela 21. Atrasos por falta de especificações técnicas

#	Item causador de baixa efetividade	Área de conhecimento em GP afetada	Item sub-utilizado	Grupo de Processos	Processo segundo PMBOK	Ferramentas e Técnicas envolvidas (PMBOK)
8	Atrasos por falta de especificações técnicas	Gerenciamento de aquisições	Procedimentos Formais de aceitação das entregas	Encerramento	Encerrar as aquisições (12.4)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditoria de Aquisições 2. Negociações das aquisições 3. Sistema de Gerenciamento de Registros

Fonte: Elaborada pelo autor

Um item apontado como problema recorrente nas pequenas unidades organizacionais é a falta de especificações técnicas e os atrasos oriundos disso. A aplicação do processo “encerrar as aquisições” leva a um necessário aumento do ciclo de especificações, afinal só se pode classificar como encerrado aquilo que admite-se saber onde deveria chegar.

k) Ausência de indicadores de qualidade X Auditorias de qualidade

Tabela 22. Ausência de indicadores de qualidade

#	Item causador de baixa efetividade	Área de conhecimento em GP afetada	Item sub-utilizado	Grupo de Processos	Processo segundo PMBOK	Ferramentas e Técnicas envolvidas (PMBOK)
9	Ausência de indicadores de qualidade e resultados	Gerenciamento da qualidade	Auditoria de qualidade	Execução	Realizar a Garantia da Qualidade (8.2)	1. Ferramentas de Gerenciamento de Controle da Qualidade 2. Auditorias de Qualidade 3. Análise de Processos

Fonte: Elaborada pelo autor

Um item subutilizado pelas pequenas unidades organizacionais do setor público, e que seria capaz de dar cabo à ausência de indicadores de qualidade e resultados (causador de baixa efetividade), são as auditorias de qualidade que, segundo o PMBOK® (2013) são ferramentas que “podem identificar todas as boas e melhores práticas sendo implementadas e que podem confirmar a implementação de solicitação de mudança aprovadas, incluindo atualizações, ações corretivas, reparos de defeitos e ações preventivas.”

l) Ausência de Gestão do conhecimento adquirido x Relatório de Lições Aprendidas

Tabela 23. Ausência de gestão do conhecimento adquirido

#	Item causador de baixa efetividade	Área de conhecimento em GP afetada	Item sub-utilizado	Grupo de Processos	Processo segundo PMBOK	Ferramentas e Técnicas envolvidas (PMBOK)
10	Ausência de Gestão do conhecimento adquirido em projetos	Gerenciamento da integração	Lições aprendidas discutidas e registradas	Encerramento	Encerrar o Projeto ou Fase (4.6)	1. Opinião Especializada 2. Técnicas Analíticas 3. Reuniões

Fonte: Elaborada pelo autor

Para combater a ausência de gestão do conhecimento adquirido em projetos, que parece ser particularmente corriqueira em pequenas unidades organizacionais do setor público, pode-se recorrer a uma das técnicas que compõem o processo “encerrar o projeto ou fase”: as reuniões.

O próprio PMBOK® (2013) menciona as reuniões de lições aprendidas, que invariavelmente darão origem a uma das saídas do processo, as informações históricas e das lições aprendidas.

Um *template* de Relatório de Lições Aprendidas é apresentado no Anexo VIII.

m) Diagrama-Resumo

Após a análise apresentada, buscando-se facilitar a visualização da interdependência entre os aspectos levantados, compilou-se as informações obtidas em um diagrama-resumo (Figura 5), em que as raízes são os pontos de inefetividade em pequenas unidades organizacionais do setor público, e daí derivam, respectivamente, as áreas de conhecimento, os processos do PMBOK e, eventualmente, as ferramentas/documentos cuja utilização é recomendada.

Para facilitar a visualização do diagrama-resumo, uma versão ampliada está disponibilizada no Anexo IX.

Figura 5. Diagrama-resumo – relação entre pontos de inefetividade e o PMBOK



✓ Gravada p...

Fonte: Desenvolvido pelo autor

3. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar se a implantação de boas práticas do PMBOK® pode aumentar a efetividade no Gerenciamento de Projetos de pequenas Unidades Organizacionais da Administração Pública.

Não se pode garantir, por meio da metodologia adotada, que a falta de boas práticas em gerenciamento de projetos é a causa raiz de muitos pontos de falta de efetividade na Administração Pública, mas afirma-se sim que há possibilidade de aumento de efetividade caso algumas das boas práticas do PMBOK venham a ser utilizadas, visto que identificou-se sempre uma relação entre pontos de inefetividade e uma área de conhecimento em projetos coberta no PMBOK, com seus respectivos processos, ferramentas e técnicas.

O PMBOK prevê, conforme os processos que o compõem e suas respectivas ferramentas e técnicas, uma forma de atuação para cada ponto causador de inefetividade. Muito embora esse trabalho não tenha o viés quantitativo, pode-se afirmar que a implantação de boas práticas do PMBOK em pequenas unidades organizacionais do setor público tem sim o condão de aumentar sua efetividade.

Além disso, o levantamento bibliográfico permite afirmar que as práticas do PMBOK apontadas são aptas ao ambiente público desde que exista forte apoio institucional e que se desenvolva toda uma cultura voltada para a obtenção de resultados com foco nos principais clientes: o cidadão (de forma individual) e a sociedade como um todo.

4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Uma vez concluído que a implantação de boas práticas do PMBOK® em pequenas unidades organizacionais do setor público aumenta sua efetividade no gerenciamento de projetos, sugere-se os seguintes detalhamentos em trabalhos futuros:

- Análise quantitativa do aumento de efetividade no gerenciamento de projetos em pequenas unidades organizacionais do setor público, quando se faz uso de algumas ferramentas, documentos e boas práticas do PMBOK® citadas neste trabalho;
- Estudo de caso comparativo entre duas pequenas unidades organizacionais do setor público: uma que faça uso das boas práticas do PMBOK como única “metodologia” para gerenciamento de projetos, e outra que não as utilize;
- Desenvolvimento de mapas mentais detalhados para cada par “problema constatado x solução do PMBOK”, de forma a tornar a sua aplicação prática o mais didático possível;
- Traçar comparativo entre o Brasil e países-modelo na utilização de boas práticas do PMBOK no que tange às pequenas unidades organizacionais do setor público.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- <<https://brasil.pmi.org/brazil/PMBOKGuideAndStandards/LibrarytoPMIGlobalStandards.aspx>>. Acesso em: mai. 2015.
- <<http://escritoriodeprojetos.com.br/templates-de-planejamento.aspx>> Acesso em mai.2015.
- <http://www.martaprojetos.com.br/templates_5.html> Acesso em mai. 2015.
- ALMEIDA, M. O. **Implementação de Projetos no Setor Público: A Arte de Implementar-se Projetos no Setor Público do Brasil**. Disponível em: <http://www.p,i-govsig.org/laz/conteudo.asp?id=69>. 2008.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br> . Acesso em 05/2015.
- BRASIL. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Subsecretaria de Planejamento – **SUBPL Manual de Elaboração do Plano Plurianual 2012 – 2015**. Rio de Janeiro, 2011, p. 44.
- COHEN, E. e FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis, Vozes, 1993.
- CUNHA, D. **Administração Pública: uma visão ampla da administração pública direta e indireta** (2014). Disponível em <http://douglascr.jusbrasil.com.br/artigos/135764506>
Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/3489>>. Acesso em: 29 abr. 2015.
- FARIA, E. Disponível em: <<http://professoraelisafaria.blogspot.com.br/2010/09/quadro-resumo-de-principios-da.html>>. Acesso em: mai.2015.
- GERMANO, C. **A Importância do Gerenciamento de Projetos na Administração Pública**. Disponível em: www.portfoliogc.com.br. Acessado em: 02.05.2015.
- KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. Porto Alegre, Bookman, 2002.
- MAXIMIANO, A. C. **Administração de Projetos: Como Transformar Idéias em Resultados**. São Paulo, Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, O.J.; MELHADO, S. B. **O papel do projeto em empreendimentos públicos: Dificuldades e possibilidades em relação à qualidade**. São Paulo: PUC-SP, 2001, p. 2-3.
- PAULA, A. P. P. **Por uma nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro, FGV Editora, 2007.

- PEDRON, G. e KRONIG, R. **Gerenciamento de Projetos: O Desafio da modernização da Administração Pública** - Fasci-Tech – Periódico Eletrônico da FATEC-São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, v.1, n. 6, Mar./Set. 2012, p. 49 a 63.
- PISA, B, J, e OLIVEIRA, A. G. **Gestão de Projetos na Administração Pública: Um instrumento para o Planejamento e Desenvolvimento** – Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento (2013).
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) – Quinta Edição**. USA, Project Management Institute, 2013.
- SERESUELA, N, C, H. Princípios constitucionais da Administração Pública. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 7, n. 60, 1 nov. 2002.
- SILVA, E. C. e GIL, A. C. **Inovação e Gestão de Projetos: Os “fins” justificam os “meios”**. – Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 4, n. 1, p 138-164, jan./abr. 2013. (2013) (artigo 4)
- TEMPORAL, A. **A Gerência de Projetos e o Setor Público**. Disponível em <http://www.portaisgoverno.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=117812&folderId=117773&name=DLFE-13827.pdf>. Acessado em 02.05.2015.
- VALARELLI, L. L. **Indicadores de Resultados de Projetos Sociais**. 2004. Disponível em: http://www.fcm.unicamp.br/fcm/sites/default/files/valarelli_indicadores_de_resultados_de_projetos_sociais.pdf.
- VALLE, A. B.; SOARES, C. A. P.; FINOCCHIO JR, J. E SILVA, L. S. F. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro, FGV Editora, 2012.
- VARGAS, R. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/>>. Acesso em: mai. 2015.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

6. APÊNDICES

Apêndice I Formulário de Pesquisa

6.1 APÊNDICE I - Formulário de Pesquisa

Gerenciamento de Projetos em Pequenas Unidades Organizacionais do Setor Público

PERFIL, BOAS PRÁTICAS E DESEMPENHO.

Quantos funcionários trabalham na sua Unidade Organizacional?

Considerar valor aproximado dos funcionários lotados no local de trabalho, e não no órgão como um todo.

- Abaixo de 10 funcionários.
- Entre 10 e 20 funcionários.
- Entre 20 e 30 funcionários.
- Acima de 30 funcionários.

Qual o nível de apoio da alta administração ao gerenciamento de projetos na sua Unidade Organizacional?

- Grande apoio (A Alta Administração dá pleno apoio às iniciativas relacionadas a gerenciamento de projetos).
- Médio Apoio (A Alta Administração dá apoio eventual às iniciativas relacionadas a gerenciamento de projetos).
- Baixo apoio (A Alta Administração dá pouco ou não dá apoio às iniciativas relacionadas a gerenciamento de projetos).

O quanto é importante para a sua Unidade Organizacional ter profissionais dedicados a projetos?

- É algo fundamental, que trouxe grandes e claros benefícios para o sucesso dos nossos projetos.
- É algo importante, mas que ainda não é questionado internamente, já que os benefícios nem sempre são claros.
- É algo que gostaríamos de implementar, mas ainda não conseguimos apoio interno.
- É algo que acreditamos não ser útil ou aplicável para a nossa unidade organizacional.

Como se dá o equilíbrio entre processos e projetos na sua Unidade Organizacional?

- O dia a dia (processos) é prioridade em relação aos projetos, prejudicando algumas vezes a condução dos mesmos.
- Os projetos são prioridade em relação às atividades do dia a dia (processos).
- Existe um equilíbrio entre o esforço destinado a projetos e o esforço destinado ao dia a dia (processos).

A sua unidade organizacional utiliza alguma metodologia de Gerenciamento de Projetos?

- A organização possui uma metodologia única para o gerenciamento de seus projetos, a qual é utilizada por todas as áreas.
- A organização possui metodologias, desenvolvidas em áreas específicas. Cada área utiliza sua própria metodologia.
- A organização não possui metodologia formal. O gerenciamento de projetos é feito informalmente.

Quais desses documentos e práticas são utilizados pela sua unidade organizacional para o gerenciamento de projetos?

Pode marcar mais de uma opção.

- Cronograma
- Declaração de Escopo do Projeto
- Termo de Abertura do Projeto
- WBS ou Estrutura Analítica do Projeto
- Lista de Atividades do Projeto
- Especificações das entregas do projeto
- Orçamento
- Controle de Mudanças
- Plano de Comunicação
- Relatórios formais de desempenho
- Procedimentos para documentação formal do Projeto
- Matriz de responsabilidades, com a definição do papel de cada recurso
- Estudo de viabilidade técnica
- Lições aprendidas discutidas e registradas
- Estudo de viabilidade financeira
- Procedimentos formais de aceitação das entregas do projeto
- Matriz de risco com os devidos tratamentos
- Procedimentos para solicitação e controle de mudanças
- Auditoria de qualidade
- Modelos de formalização de contratos com terceiros
- Diagrama de rede de atividades, com suas respectivas dependências
- Sprint backlog* ou *backlog*
- Procedimento para a avaliação formal da satisfação do cliente
- Sprint Plan*
- Procedimento para avaliação do retorno/benefício do Projeto

- Product vision* ou *release plan*
- Burndown charts*
- Corrente crítica

Qual o nível de tolerância a mudanças no escopo dos projetos da sua unidade organizacional?

- Baixa. A mudança é encarada como algo negativo para o projeto.
- Média. Algumas mudanças são necessárias para a adequação às necessidades do cliente.
- Alta. As mudanças são encaradas como um evento natural durante a execução do projeto.

Há algum software de Gerenciamento de Projetos na sua unidade organizacional?

- Sim
- Não

Utiliza-se alguma ferramenta para a gestão (armazenamento e recuperação) do conhecimento adquirido em projetos na sua unidade organizacional?

- Utilizamos.
- Não utilizamos, mas pretendemos utilizar.
- Não utilizamos e não pretendemos utilizar.

Com que frequência os projetos realizados na sua unidade organizacional têm alcançado metas de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente (interno ou externo)?

- Sempre.
- Na maioria das vezes.
- Poucas vezes.
- Nunca.

Quais os problemas mais frequentes nos projetos desenvolvidos na sua unidade organizacional?

Pode marcar mais de uma opção.

- Problemas de comunicação.
- Escopo não definido adequadamente.
- Mudanças de escopo constantes.
- Não cumprimento dos prazos.
- Recursos humanos insuficientes.
- Riscos não avaliados corretamente.
- Estimativas incorretas ou sem fundamento.
- Não cumprimento do orçamento.
- Concorrência entre o "dia-a-dia" e o projeto na utilização dos recursos.

- Falta de prioridade ou mudanças de prioridade constantes.
- Problemas com fornecedores.
- Falta de definição de responsabilidades.
- Falta de competência para gerenciar projetos.
- Retrabalho em função da falta de qualidade do produto.
- Falta de apoio da alta administração/patrocinador.
- Falta de uma ferramenta de apoio.
- Falta de uma metodologia de apoio.
- Insatisfação dos clientes do projeto.
- Falta de conhecimento técnico sobre a área de negócio da unidade organizacional.
- Outros.
- Não temos problemas.

[,,

0

-1833271265728

100% concluído.

Powered by

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Suporte ao leitor de tela ativado.

7. ANEXOS

Anexo I	<i>Template</i> de TAP
Anexo II	<i>Template</i> de Declaração do Escopo
Anexo III	Exemplo de WBS
Anexo IV	Exemplo de análise de rede do cronograma
Anexo V	<i>Template</i> de gráfico RACI
Anexo VI	<i>Template</i> de Matriz de Comunicação
Anexo VII	<i>Template</i> de Matriz do nível de engajamento das partes interessadas
Anexo VIII	<i>Template</i> de Relatório de Lições Aprendidas
Anexo IX	Diagrama-Resumo

7.1 ANEXO I - *Template* de TAP

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

1. Objetivos deste documento

Autorizar o início do projeto, atribuir principais responsáveis e descrever de forma clara requisitos iniciais, principais entregas, premissas e restrições do projeto.

2. Situação atual e justificativa do projeto

[Passado, onde está. Descreva a situação atual e o que motivou a realização do projeto.]

3. Objetivos SMART e critérios de sucesso do projeto

[Futuro, onde quer chegar. Descreva os benefícios esperados detalhando de forma clara objetivos SMART e critérios de sucesso relacionados.

SMART: *Specific*: Específico, *Measurable*: Indicador e meta, *Assignable*: Quem, *Realistic*: realístico, *Time-related*: Quando]

[Exemplo1:

O projeto será considerado um sucesso se atender a todos os critérios de aceitação das entregas, respeitar as restrições e cumprir o cronograma de execução.

As restrições e os critérios de aceitação das entregas estão detalhados abaixo.

O cronograma de execução é um anexo do plano de gerenciamento do projeto.]

[Exemplo2:

O projeto será considerado um sucesso se atender a todos os critérios de aceitação das entregas, respeitar as restrições e cumprir o cronograma de execução e principalmente atender os objetivos abaixo:

- Objetivo SMART 1;...]

4. Produtos e principais requisitos

[Documente os principais requisitos dos produtos a serem atendidos.]

5. Marcos

[Relacione os principais marcos do projeto. Marcos são os momentos mais importantes do projeto, quando se conclui as fases ou entregas principais.]

Marcos	Previsão

6. Partes interessadas do Projeto

[Defina nomes, responsabilidades e nível de autoridade das principais partes interessadas do projeto]

[Ex.1 (Recomendado):

Veja documento de Registro das partes interessadas em anexo.]

[Ex.2 (Inclua mais colunas que achar importante, veja o modelo acima para selecionar as colunas mais importantes para o seu projeto):]

A tabela abaixo relaciona as principais partes interessadas do projeto:

Empresa	Participante	Função

7. Restrições

[Relacione as restrições do projeto, ou seja, limitação aplicável a um projeto, a qual afetará seu desempenho. Limitações reais: orçamento, recursos, tempo de alocação, ... Ex.: Orçamento de R\$1.500.000,00]

8. Premissas

[Relacione as premissas do projeto, ou seja, fatores considerados verdadeiros sem prova para fins de planejamento. Ex.: Disponibilidade de 50% do tempo do cliente durante os testes]

9. Riscos

[Descreva os principais riscos do projeto.]

10. Orçamento do Projeto

[Estimativa preliminar dos custos do projeto representada pelo orçamento ou pelo fluxo de caixa com suas principais entradas e saídas financeiras. Base para a aprovação financeira do projeto e da formação da linha de base dos custos]

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

Fonte: <http://escritoriodeprojetos.com.br/templates-de-iniciacao.aspx> (acessado em 12/05/2015 às 12:50)

7.2 ANEXO II - *Template* de Declaração do Escopo

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

1. Objetivos deste documento

Descrever de forma clara qual trabalho deverá ser realizado e quais entregas serão produzidas.

2. Situação atual e justificativa do projeto

[Passado, onde está. Descreva a situação atual e o que motivou a realização do projeto.]

3. Objetivos SMART e critérios de sucesso do projeto

[Futuro, onde quer chegar. Descreva os benefícios esperados detalhando de forma clara objetivos SMART e critérios de sucesso relacionados.

SMART: Specific: Específico, Measurable: Indicador e meta, Assignable: Quem, Realistic: realístico, Time-related: Quando]

[Exemplo: O projeto será considerado um sucesso se atender a todos os critérios de aceitação das entregas, respeitar as restrições e cumprir o cronograma de execução. As restrições e os critérios de aceitação das entregas estão detalhados abaixo. O cronograma de execução é um anexo do plano de gerenciamento do projeto.]

4. Escopo do Produto

[Requisitos e características do produto ou serviço a ser entregue pelo projeto.]

5. Exclusões do projeto / Fora do Escopo

[Liste itens reconhecidos como não-escopo de modo a evitar mal-entendidos na conclusão do projeto.]

6. Restrições

[Restrições adotadas para o projeto. Lista e descreve as restrições específicas associadas com o escopo que limitam as opções da equipe.]

7. Premissas

[Premissas adotadas para o projeto. Lista e descreve as premissas específicas do projeto associadas com o escopo e o impacto potencial dessas premissas se forem provadas falsas.]

8. Entregas e Critérios de Aceitação

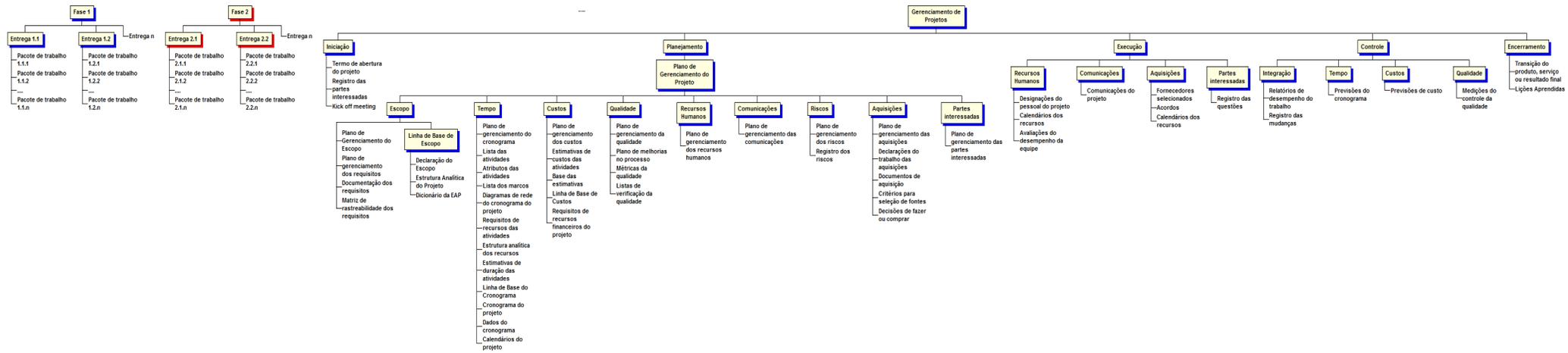
[As entregas e os critérios de aceitação podem ser descritos na Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e em seu dicionário.]

As entregas e seus critérios de aceitação estão descritas na EAP e no seu dicionário em anexo.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

Fonte: <http://escritoriodeprojetos.com.br/templates-de-planejamento.aspx> (acessado em 12/05/2015 Às 12:51)

7.3 ANEXO III- Exemplo de WBS



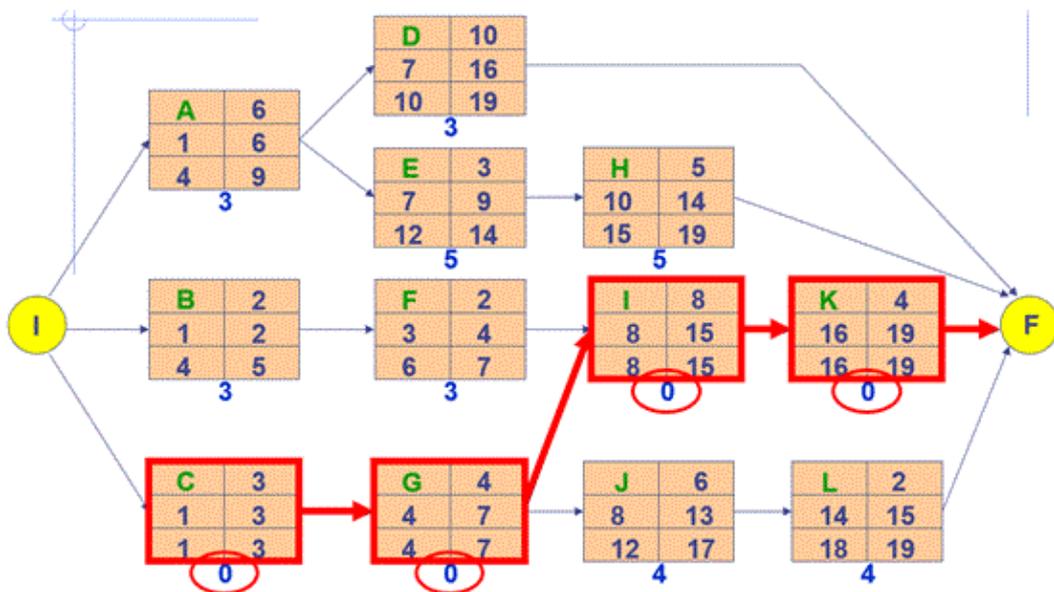
Fonte: <http://escritoriodeprojetos.com.br/eap.aspx> (acessado em 12/05/2015 às 12:48)

7.4 ANEXO IV - Exemplo de análise de rede do cronograma

1. Atividades do Projeto:

Atividade	Precedência	Duração
Início		0
A	Início	6
B	Início	2
C	Início	3
D	A	10
E	A	3
F	B	2
G	C	4
H	E	5
I	F,G	8
J	G	6
K	I	4
L	J	2
Término	D,H,K,L	0

2. Análise de Rede pelo método do caminho crítico:



Fonte: <http://escritoriodeprojetos.com.br/metodo-do-caminho-critico.aspx> (acessado em 12/05/2015 às 12:55)

7.5 ANEXO V - *Template* de gráfico RACI

Legenda		
R	Responsável	Somente um responsável pela entrega
Rv	Revisão	Responsável pela revisão
A	Aprovação	Responsável pela aprovação
C	Consultado	Pessoa a ser consultada antes que a decisão seja tomada
I	Informado	Pessoa a ser informada sobre a decisão tomada
P	Participante	Pessoa que suporta ou participa da execução

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

Fonte: <http://escritoriodeprojetos.com.br/matriz-de-responsabilidades> (acessado em 12/05/2015 às 13:10)

7.6 ANEXO VI - *Template* de Matriz de Comunicação

Legenda	What? Qual informação	Why? Qual propósito	Who? (R) Quem é o responsável	Who? (A) Quem aprova ou valida	Who? (C) Quem deve ser consultado	Who? (I) Quem deve ser informado	When?	Where?	How? Template	How? Procedimento, Melhores práticas	Comentários
Descrição	Qual informação será disponibilizada	Por que a informação é necessária? Qual o seu propósito?	Quem é responsável pela informação?	Quem é responsável pela aprovação ou pela validação da informação?	Quem deve ser consultado sobre a informação? Quem gera a informação?	Quem deve ser informado? (deve receber a informação)	Quando a informação deve ser disponibilizada? Qual a periodicidade? Única, Eventual, Semanal, ...	Onde será armazenada?	Qual template a ser usado?	Qual é o procedimento sobre todo o fluxo da informação? Quais são as melhores práticas a serem adotadas?	A ser usada quando necessário mais detalhes sobre a informação
Observação ou outros possíveis usos							Quando a informação será descartada?	-Onde ocorrerá? (Quando for uma reunião ou um evento) -Onde será armazenada a informação? -Onde será descartada?			
Domínio							Diário	Correspondência			
							Semanal	Email			
							Quinzenal	Reunião			
							Mensal	Video Conferência			
							Eventual	Template			
							Única	Pasta do Projeto			
							Criado na iniciação e sempre atualizado				
							Criado no planejamento e sempre atualizado				

Fonte: <http://escritoriodeprojetos.com.br/templates-de-gerenciamento-de-projetos.aspx> (acessado em 12/05/2015 às 13:39)

7.7 ANEXO VII - *Template* de Matriz do nível de engajamento das partes interessadas

Parte interessada	Não informado	Resistente	Neutro	Dá apoio	Lidera
Parte interessada 1	C			D	
Parte interessada 2			C	D	
Parte interessada 3				D C	

Onde: “C” – Nível atual de engajamento

“D” – Nível de engajamento desejado

Fonte: PMBOK (2013, p. 403)

7.8 ANEXO VIII - *Template* de Relatório de Lições Aprendidas

RELATÓRIO DE LIÇÕES APRENDIDAS

Nome do Projeto		Data		
Ciclo de Vida ou Fases do Projeto				
Ciclo de Vida ou Fases do Projeto (pode ser com base nos níveis mais altos da EAP)	<input type="checkbox"/> xxxxxxxxxx <input type="checkbox"/> yyyy <input type="checkbox"/> ssss <input type="checkbox"/> www	<input type="checkbox"/> xxxxxxxxxx	<input type="checkbox"/> xxxxxxxxxx (etc..)	
Área de Conhecimento	Lição Aprendida do que deu certo	Recomendação para futuros projetos com base no que deu certo neste	Lição Aprendida do que não deu certo	Recomendação para futuros projetos para evitar o que não deu certo neste
Escopo	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. (SEJA BEM DETALHADO AQUI POIS É MUITO IMPORTANTE PARA QUE FUTUROS PROJETOS NÃO COMETAM OS MESMOS ERROS OU PASSEM PELOS MESMOS PROBLEMAS). 2. 3.
Tempo	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Custo	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Qualidade	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.

	3.	3.	3.	3.
Comunicação	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Riscos	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Recursos Humanos	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Aquisições e Contratos	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Fonte: http://www.martaprojetos.com.br/templates_5.html (acessado em 12/05/2015 Às 13:54)

7.9 ANEXO IX – Diagrama-Resumo



Fonte: O autor