



**UNILAB**

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-  
BRASILEIRA**

**INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA**

**JEFFERSON DE FREITAS CARVALHO**

**O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
ESTADUAL DO CEARÁ: SUA IMPORTÂNCIA E DIFICULDADE DE  
IMPLANTAÇÃO.**

**PIQUET CARNEIRO**

**2018**

JEFFERSON DE FREITAS CARVALHO

O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL  
DO CEARÁ: SUA IMPORTÂNCIA E DIFICULDADE DE IMPLANTAÇÃO.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Me. Vanessa Ingrid da Costa Cardoso.

PIQUET CARNEIRO

2018

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Carvalho, Jefferson de Freitas.

C321g

O gerenciamento de projetos na administração pública estadual do Ceará: sua importância e dificuldade de implantação / Jefferson de Freitas Carvalho. - Redenção, 2018.

43f: il.

Monografia - Curso de Especialização em Gestão Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientadora: Profa. Me. Vanessa Ingrid da Costa Cardoso.

1. Gestão Pública. 2. Gerenciamento de Projetos. 3. Modelo Gerencial. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 354

---

JEFFERSON DE FREITAS CARVALHO

O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL  
DO CEARÁ: SUA IMPORTÂNCIA E DIFICULDADE DE IMPLANTAÇÃO.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em  
Gestão Pública da Universidade da Integração  
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
como requisito parcial à obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: 25/11/2018.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Me. Vanessa Ingrid da Costa Cardoso (Orientadora)  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Prof. Dr. Eduardo Soares Parente  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Prof. Dr. João Coelho da Silva Neto  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

A Deus.

A minha mãe Lucia Maria de Freitas.

*“A atmosfera e os locais da arte e da cultura na sociedade contemporânea à partir da gestão cultural deixa de ser tão artística, filosófica, educacional e estética para se tornar paulatinamente um meio e ferramenta da administração econômica, política e financeira pública e privada.”*

*Ricardo V. Barradas (Administrador)*

## RESUMO

O modelo de gestão pública que é exercida no Estado do Ceará que se caracteriza pela Gestão Pública por Resultados (GPR) que tem no modelo gerencial o parâmetro da eficiência. O estudo parte da seguinte problemática: A gestão de projetos poderia trazer melhorias e desempenho à realização de projetos na administração estadual cearense em termos de planejamento de metas e de desempenho com projetos? O objetivo deste estudo é demonstrar a importância da aplicação de Gerenciamento de Projetos nas diretrizes da Administração Pública Estadual, através da aplicação de padrões do *Project Management Body of Knowledge* - PMBOK nos projetos implementados pela na gestão pública. Além disso, objetiva-se indicar diretrizes de como a gestão de projetos poderá ser eficiente trazendo estudo avançados sobre o tema. Como forma de análises dos dados, as demonstrações se encontram realizadas em método estatístico em quadros, a partir das informações divulgadas pelo município na rede mundial de computadores, com o objetivo de demonstrar a importância do gerenciamento de projetos. Aplicou-se um questionário para analisar o conhecimento teórico e prático sobre Gestão de projetos na Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG e na Coordenadoria de Cooperação Técnico-Financeira – COTEF, Fortaleza (CE). No modelo de Gestão Pública por Resultados (GPR) que tem no modelo gerencial a gestão de projetos poderia trazer melhorias e desempenho à realização de projetos na administração estadual cearense em termos de planejamento de metas e de desempenho com projetos. No entanto, demonstrou-se que existem fatores críticos que tornam esses procedimentos complexos que são a cultura burocrática ainda predominante, a descontinuidade dos projetos, a excessiva hierarquia e as leis de licitação que determinam uma padronização efetiva. O estudo realizado a partir da pesquisa de campo demonstrou que os pesquisados apresentam um bom nível de conhecimento na atuação de projetos a partir do Modelo de Marco Lógico, embora considerem que esse modelo apresenta algumas falhas. Na pesquisa demonstraram um bom entendimento acerca da gestão de projetos a partir da metodologia PMBOK, permitindo uma análise de que em médio e longo prazo esse padrão poderá aplicado sem problemas na Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG e na Coordenadoria de Cooperação Técnico-Financeira – COTEF, Fortaleza (CE).

**Palavras-chave:** Gestão Pública 1. Gerenciamento de Projetos 2. Modelo gerencial 3.

## ABSTRACT

The public management model that is carried out in the State of Ceará, characterized by the Public Management by Results (GPR), which has the efficiency parameter in the managerial model. The study is based on the following problems: Could project management bring improvements and performance to projects in the state of Ceará in terms of goal planning and project performance? The objective of this study is to demonstrate the importance of the application of Project Management in the guidelines of the State Public Administration, through the application of Project Management Body of Knowledge (PMBOK) standards in projects implemented by public management. In addition, it aims to indicate guidelines of how project management can be efficient by bringing advanced study on the subject. As a form of data analysis, the demonstrations are carried out in statistical method in tables, based on the information disclosed by the municipality in the world computer network, in order to demonstrate the importance of project management. A questionnaire was applied to analyze the theoretical and practical knowledge about Project Management in the Planning and Management Secretariat (SEPLAG) and in the Coordination of Technical and Financial Cooperation (COTEF), Fortaleza (CE). In the model of Public Management by Results (GPR) that has in the managerial model the management of projects could bring improvements and performance to the realization of projects in the state administration of Ceará in terms of planning of goals and performance with projects. However, it has been demonstrated that there are critical factors that make these procedures complex which are still predominant bureaucratic culture, project discontinuity, excessive hierarchy and the bidding laws that determine effective standardization. The study carried out from the field research showed that the respondents present a good level of knowledge in the performance of projects from the Logical Framework Model, although they consider that this model has some flaws. In the research they demonstrated a good understanding about project management from the PMBOK methodology, allowing an analysis that in the medium and long term this standard can be applied without problems in the Secretariat of Planning and Management - SEPLAG and in the Coordination of Technical and Financial Cooperation - COTEF, Fortaleza (CE).

**Keywords:** Public Management 1. Project Management 2. Managerial model 3.

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b>	Áreas do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.....	23
<b>Figura 2</b>	Níveis de maturidade em projetos como análise dos níveis de FCS: os níveis as dimensões e o relacionamento para a execução bem sucedida de projetos...	26
<b>Figura 3</b>	O modelo de PPA do governo cearense.....	35
<b>Quadro 1</b>	Modelo de gestão de projetos de Marco Lógico.....	37
<b>Tabela 1</b>	Perfil do Pesquisado.....	38

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BID	Banco de Desenvolvimento Econômico
GPR	Gestão por Resultados
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	<i>International Standards Organization</i>
PPA	Plano Plurianual
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PLAMEG	Plano de Metas Governamentais
PBPQ	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
SIAP	Sistema de Acompanhamento de Programas
SIOF	Sistema Integrado de Orçamento Financeiro
TAP	Termo de Abertura do Projeto

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2</b>	<b>A GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	13
2.1	A Gestão Pública Estadual em Fortaleza – Ce .....	13
2.2	A aplicação de padrões do PMBOK 5ª Edição nos projetos implementados pela na Gestão Pública Estadual.....	15
2.3	Ferramentas de Trabalho e o Planejamento do Trabalho .....	20
2.4	Gestão de Competências na Gestão Pública e a Gestão de Projetos para o sucesso a partir de Fatores Críticos .....	22
2.5	Os benefícios da implementação do escritório de projetos – PMO na administração Pública de Fortaleza .....	25
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	33
3.1	Ambiente da Pesquisa.....	33
3.1.1	Classificação da Pesquisa.....	33
3.1.2	Quanto aos Objetivos.....	33
3.1.3	Quanto aos Procedimentos.....	34
3.1.4	Quanto à Abordagem do problema.....	34
3.1.5	Quanto as Técnicas a Serem utilizadas na Pesquisa.....	34
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA</b> .....	35
4.1	Perfil de conhecimento dos Gestores da SEPLAG e COTEF em Gestão de Projetos.....	38
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	40
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	42
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: PERFIL DE CONHECIMENTO DOS GESTORES DA SEPLAG E COTEF EM GESTÃO DE PROJETOS</b> .....	43

## 1. INTRODUÇÃO

A modernização do setor público resultou da necessidade de superação do modelo tradicional de Estado deficiente, burocrático e centralizador para um modelo mais flexível e dinâmico com as transformações sociais, políticas e econômicas decorrentes da globalização nas décadas 80 e 90.

Conforme as pesquisas do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2017), a partir de um relatório de análise da gestão Administrativa do Estado do Ceará, o processo de consolidação do planejamento de governo foi efetivado no ano de 1964, a partir da administração política do governador Virgílio Távora, a partir da determinação de um Plano de Metas que teve sua influência na noção de desenvolvimento do Estado do Ceará, como Juscelino Kubistchek o fizera com Brasília, mas em bem menor proporção.

O governo criara assim o Plano de Metas Governamentais - PLAMEG, cuja meta geral traçou como objetivo o planejamento das ações prioritárias para modernizar a máquina do Estado, a partir de diretrizes de infraestrutura, favorecendo ao Estado a expansão da energia elétrica em todo o Estado. Nessas primeiras iniciativas de desenvolvimento, aplicaram-se as bases de um planejamento que se estendeu até o final dos anos 70, quando se iniciou a etapa do Plano do III Polo Industrial do Nordeste, com a finalidade de alavancar a economia e potencializar a industrialização no Estado do Ceará (IPEA, 2017).

A partir da Constituição Federal de 1988 determinou-se como atribuição obrigatória dos poderes executivos a execução do Plano Plurianual com o objetivo de estabelecer dentro dos parâmetros regionais o desenho integral das metas em termos de despesas públicas. A Constituição Cearense elaborada promulgada no ano de 1989, acatou o PPA como ferramenta de gestão (LIMA, 2007).

O modelo de gestão pública que é exercida no Estado do Ceará se caracteriza pela Gestão Pública por Resultados (GPR) que tem no modelo gerencial, e empresarial seu parâmetro de eficiência desde o ano de 2004, por iniciativa do Plano de Governo de Lucio Alcântara.

Nesse aspecto, o estudo parte da seguinte problemática: A gestão de projetos poderia trazer qualidade e desempenho à realização de projetos na administração estadual cearense em termos de planejamento de metas e de desempenho com projetos?

A hipótese de estudo aponta que o uso de padronização a partir das diretrizes do *Project Management Body of Knowledge - PMBOK 5ª Edição* que se constitui em um Guia

prático que contempla 9 áreas de conhecimento para auxiliar no desempenho em projetos. A partir do uso dessa importante ferramenta, a Administração pública poderá incrementar medidas padronizadas para atingir a qualidade em gerenciamento de projetos, a partir da criação de um Escritório de Projetos – PMO.

O objetivo deste estudo é demonstrar a importância da aplicação de Gerenciamento de Projetos nas diretrizes da Administração Pública Estadual. Pretende-se apontar as características gerenciais que foram aplicadas ao modelo cearense; analisar a importância e demonstrar a relevância da aplicação de padrões do PMBOK 5ª Edição nos projetos implementados pela na gestão pública; indicar diretrizes de como a gestão de projetos poderá ser eficiente trazendo estudo avançados sobre o tema; Identificar o nível de conhecimento na área de Gestão de Projetos de Servidores e sua importância.

Para atingir os objetivos do estudo optou-se por realizar um Estudo de Caso, buscando compreender a percepção dos funcionários do Governo do Estado do Ceará sobre a inserção da gestão de projetos no modelo Gestão de Competências aplicado à Administração pública de Fortaleza – Ce. A partir de um público alvo de 30 funcionários, optou-se por realizar um questionário e seus resultados expostos em estatístico a fim de facilitar o desenvolvimento da pesquisa.

Justifica a escolha do tema com base no pressuposto de que o estudo é relevante na medida em que analisa sob o ponto de vista gerencial a eficácia estratégica de manter com bom desempenho nas atividades de prestação e serviços do Estado, a partir da aplicação de medidas de padronização com o PMBOK 5ª Edição, a partir de diferentes dimensões que deverão estar integradas numa totalidade coerente em toda decisão que envolve uma ação gerencial eficiente.

A monografia está formada por quatro capítulos. O primeiro capítulo é formado pela introdução que contém a problemática, os objetivos, a justificativa e a relevância.

O segundo capítulo trata da aplicação de padrões do PMBOK 5ª Edição nos projetos implementados pela na Gestão Pública Estadual, as ferramentas de Trabalho e o Planejamento do Trabalho. O capítulo trata da Gestão de Competências na Gestão Pública e a Gestão de Projetos para o sucesso a partir de Fatores Críticos e dos benefícios da implementação do escritório de projetos – PMO na administração Pública de Fortaleza.

O terceiro capítulo enfoca a metodologia a parte de diretrizes como o ambiente da Pesquisa, a classificação, os objetivos, os procedimentos, a abordagem do problema, as técnicas de pesquisa.

O quarto capítulo demonstra os resultados e a discussão da pesquisa. E as considerações finais apresentam uma visão geral sobre o estudo.

## **2. A GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

### **2.1 A Gestão Pública Estadual em Fortaleza – Ce**

O Estado do Ceará a partir da segunda metade da década de 80, a gestão pública estadual começou a desenvolver um conjunto de reformas com o objetivo de trazer inovações na forma de gerência do setor público.

Uma das iniciativas para modernizar a gestão administrativa foi a realização de um ajuste nos gastos e mais austeridade fiscal com o objetivo de resolver os problemas das contas públicas a partir de um controle interno para melhorar também os investimentos para assegurar o avanço do desenvolvimento (MEDEIROS, 2010).

Com a adoção de medidas de equilíbrio fiscal e do uso de estratégias para aumentar as receitas do estado somando-se ao compromisso de reduzir sensivelmente as despesas, a fim de obter renda suficiente para modernizar a administração pública, a partir de um ordenamento e reestruturação administrativa a fim de captar recursos para o Estado nas operações de crédito (IPEA, 2016).

A criação do Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal (COGERF) no ano de 2004, teve uma função estratégica a de assessorar o trabalho de administração do governador, a partir do estabelecimento de normas e controle diretivos para serem aplicados órgãos estaduais, com a finalidade de manter a racionalidade de recursos e evitar desvios por corrupção dando-se uma grande importância às diretrizes que apoiam o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Com a negociação com o Banco Mundial, o governo estadual se comprometeu de assegurar algumas regras a fim de obter resultados e metas pré-estabelecidas, que tem como eixo efetivo manter o equilíbrio fiscal a partir do aumento de superávits, a capacidade de atingir indicadores de desempenho social e econômico, em um percentual definido, assim como implementar medidas para determinar na gestão pública a política de Gestão por Resultados. (MEDEIROS, 2010).

A implantação das diretrizes da Política de Gestão por Resultados foi resumida em três fases fundamentais: a fase de planejamento, monitoramento e avaliação dos resultados da gestão pública que contemplou a necessidade de definir os resultados estratégicos do governo, a partir da determinação de metas e de instrumentos de indicadores de desempenho em relação ao plano.

Nessa conjuntura o modelo aplicado como método para os projetos se constituiu no mais simplificado conhecido como Marco Lógico.

A partir da definição estratégica o governo passou a selecionar as diretrizes, tendo sido a escolha de operacionalização as quatro estratégias:

- O projeto Ceará Empreendedor
- O projeto Ceará Vida melhor
- O projeto Ceará Integração
- O projeto a serviço do Cidadão

Nessa perspectiva, a escolha desses quatro eixos formou a estratégia do governo estadual para o esforço na busca de resultados de desempenho através de processos avaliativos a partir de indicadores de desempenho e acompanhamento (ALVES, 2015).

O ano de 2005 marcou a segunda fase da elaboração de um novo plano de estratégia, partindo agora de diretrizes setoriais nas secretarias que atuam na gestão pública, a partir da definição das secretarias e dos resultados pretendidos ao alcançar de forma a metodologia do marco lógico tem se constituído na opção para a realização dos projetos.

No Marco Lógico do projeto governamental foram impostas medidas de racionalização de programas para que a aplicação dos recursos se destinasse apenas aos setores essenciais a fim de atingir os objetivos estratégicos definidos pelo governo no projeto de modernização da gestão pública e dos indicativos de qualidade em termos de uso de recursos financeiros com a finalidade de maximizar a eficiência na prestação de serviços.

No ano de 2005 quando os planos estratégicos foram colocados em prática possibilitados pela chegada de recursos financeiros. A partir desse processo, a responsabilidade do governo estadual seria de determinar os meios de atingir os objetivos pleiteados com eficácia, trazendo um impacto positivo para a sociedade.

Dentro da previsão de recursos o governo passou a ter as seguintes ferramentas de apoio ao controle administrativo: o Orçamento, Plano Plurianual, Plano Operativo e instrumentos que serviram de orientação básica para o governo. Com a finalidade de facilitar os processos, o governo cearense modernizou a gestão por meio de inserção e tecnologia de informática nas secretarias, a partir da implementação do Sistema de Acompanhamento de Programas (SIAP) e no Sistema Integrado de Orçamento Financeiro (SIOF). Portanto, a gestão estadual cearense atualmente conta um dispositivo que posiciona o Governador e os respectivos secretários de Estado, o que permite evidenciar os resultados de desempenho dos programas, projetos e ações (MEDEIROS, 2010).

Com base no sistema integrado, o governo poderá avaliar e monitorar as diferentes atividades realizadas para a realização dos planos de metas em cada projeto que embora separadamente se encontraram interligados por meio de um sistema integrado favorecendo resultados às políticas públicas.

Na gestão do Estado, o Plano Plurianual de 2012 a 2015 foi executado considerando as seguintes ações: Buscar o foco em resultados; manter as prioridades em termos de reduzir custos; dar mais ênfase à distribuição dos recursos públicos; desenvolver ações de ampliação da cidadania e da participação social; manter a distribuição de recursos em termos territoriais em todo o Estado; criação e parcerias entre os entes federados, a iniciativa privada e a sociedade civil.

Assim, tem-se como propósito: o processo de incorporação das metas governamentais para as políticas públicas; o aprimoramento das ações do governo para o desenvolvimento do Estado.

## **2.2 A aplicação de padrões do PMBOK 5ª Edição nos projetos implementados pela na Gestão Pública Estadual**

O gerenciamento de projetos na Administração Pública é uma medida de grande importância em face de sua estrutura de controle e monitoramento de resultados. O objetivo da administração por projetos é alcançar controle adequado do projeto, com a finalidade de resguardar as etapas de forma eficiente em termos de compromissos com prazos, orçamento e qualidade.

Segundo Silveira e Rabechini Junior (2014) e Sotille (2014) sem a aplicação de medidas de controle eficiente, os processos na Administração pública podem não avançar ou ter obstáculos. Nesse campo de análise grande parte das administrações estaduais estão distantes do modelo de gerenciamento de projeto, poucas empresas realizam na prática o gerenciamento de projetos, sendo a causa de muitos fracassos tanto em empresas públicas quanto privadas.

Santos e Costa (2013) avaliam que nem todas as entidades atingiram níveis de maturidade para trabalhar com gerenciamento de projetos, a partir das diretrizes do PMBOK 5ª Edição, em detrimento de uma gama de fatores, como a cultura da administração pública que é diferenciada do parâmetro de postura necessário para atingir o nível de maturidade necessário.

A supervisão e controle em gerenciamento de obras implicam em parâmetros estão associados ao controle e monitoramento ao longo do ciclo de vida do Projeto. Esses, por sua vez, assumem caráter operacional, tático e estratégico.

As métricas favorecem a supervisão periódica de como está o andamento dos processos por meio do monitoramento constante das etapas, permitindo ajustes sem grandes impactos se as decisões forem baseadas em alertas decorrentes do acompanhamento das métricas, como também pode recorrer a experiências anteriores aonde as métricas conduziram procedimentos específicos (KEELING; BRANCO, 2013).

No caso da gestão pública essa questão é mais complexa devido a rigidez da lei de licitações (Lei 8.666/93) por meio dessa lei existem regras específicas de contratação de serviços, limitando a realização de mais um projeto fora dos aspectos solicitados, reduzindo a aplicação de inovações no processo de contratação.

Outro fator que dificulta a implementação do gerenciamento de projetos na Administração Pública se constitui da carência de continuidade gerencial das gestões administrativas em face de uma política focada na visão política, geralmente os governos preferem receber o reconhecimento pelos seus próprios projetos relegando outros. Daí se explica o número de obras inacabadas e os recursos públicos destituídos de proveito social.

Nessa conjuntura, cada governo apresenta as metas de seu programa com base nas linhas de atuação pré-determinadas para serem executadas até o final do mandato. Os projetos se concentram em um conjunto de projetos e estes ainda podem se subdividir por várias áreas que determinam as diferentes ações (KEELING; BRANCO, 2013).

Na Administração pública existe um processo de resistência às mudanças tornando as transformações um processo mais lento e burocrático em relação às empresas privadas que possuem um paradigma de organização com relacionamento mais cooperante. A cultura é um fator muito importante nesse processo para o gerenciamento de projetos na medida em que fortalece e solidifica a identidade organizacional.

Em relação à estrutura organização na administração pública diante de um paradigma hierárquico se impõe muitas dificuldades para a implementação do gerenciamento de projetos, considerando-se o modelo de organização pautada em departamentos e hierarquização. Esses fatores na gestão pública brasileira não favorecem um quadro de sucesso com o gerenciamento de projetos, na proporção em que eliminam a autonomia das equipes de projetos.

Para uma mudança eficiente na gestão administrativa estadual, o gerenciamento de projetos poderia produzir bons resultados a partir de treinamentos para tornar eficientes as equipes de projetos.

Molinari (2012) elenca as importantes práticas que deverão ser tomadas para a determinação de fatores de sucesso e boas e melhores práticas em gerenciamento de projetos e de escopo, portanto, as experiências demonstradas pelas diretrizes do PMI, permitem evidenciar que o conhecimento é importante e a partir de seus métodos e ferramentas, colocar em práticas na execução e projetos.

As boas práticas em projetos incluem assegurar os melhores resultados, com o cumprimento das metas previamente desenhadas. A avaliação permanente de seu transcurso representa condição fundamental ao seu sucesso.

Possi et al (2004) apontam que projetos fracassam, na maior parte das situações, quando negligenciam essas condições necessárias ao projeto a) metas e objetivos bem determinados e estabelecidos pela equipe; b) Tempo suficiente para todas as atividades; c) dados e informações suficientes e adequadas; d) prazo adequado para planejamento e planejamento eficiente; e) produtos e resultados finais bem definidos e claros; f) cronogramas com datas reais; g) monitoramento dos padrões de trabalho e de procedimentos em geral; h) expectativas próximas da realidade; i) maior desempenho na relação com os stakeholders do projeto e dentre outras j) determinar a participação da equipe nos processos de tomada de decisões.

Nesse caso, a avaliação permanente de cada etapa inibe os riscos iminentes do fracasso. Esse processo avaliativo possibilita ajustes, quando da identificação dos estágios previsíveis do ajuste, bem como colabora no estabelecimento de estratégias de liderança adequada a cada estágio, como, por exemplo, no caso da liderança situacional.

Feldman (2005) analisa que as boas práticas no gerenciamento de projetos deverá envolver a realização de processo de *empowerment* para os membros da equipe; determinar o máximo de eficiência nas comunicações; o gestor de projetos deverá ser um líder que estimula a equipe; desenvolver ações que deleguem autoridade aos gestores de projetos, manter controle e solução em gerenciamento de mudanças; determinar uma estrutura organizacional eficiente; manter o planejamento de forma clara e real ao projeto; realizar a identificação dos riscos e suas soluções.

O monitoramento e o controle dos eventos de riscos são fundamentais, na medida em que os imprevistos em projetos podem ocorrer se não houver os processos de gerenciamento de escopo, diante das demandas relacionadas com o projeto que sejam o

escopo, custo, prazo, risco, qualidade, necessidades e expectativas dos envolvidos, a falta de um desses componentes poderá colocar em jogo o futuro do contrato. Um escopo mal definido e sem uma estruturação adequada conduz o projeto aos desacertos e às constantes modificações no escopo que geram perda de tempo e desmotivação na realização da obra.

Feldman (2005) avalia que os processos formais em Gerência de Projetos deverão favorecer, a partir de seu gestor, uma previsão orçamentária, na medida em que abrangerá o planejamento de recursos, englobando estimativas e levantamentos de orçamentos. Portanto, a garantia e o controle de qualidade são fundamentais nos processos que asseguram a qualidade do Projeto.

Nessa área de conhecimento são descritos os processos de geração, captação, distribuição, armazenamento e apresentação dos dados do Projeto para que as etapas sejam cumpridas corretamente e dentro do tempo estimado. Nos riscos devem ser considerados todos os processos inerentes de risco, ou seja, tudo relacionado à possibilidade de riscos, análise da situação e soluções previsíveis, bem como a orientação e o suporte da alta administração.

As boas práticas em projetos implicam na manutenção e um bom relacionamento entre os membros da equipe do projeto, assegurando que os membros apresentem características de resiliência e flexibilidade da equipe do projeto, nos casos de ocorrência de conflitos.

A gestão da mudança é um fator fundamental para evitar mudanças no processo de execução do projeto e controlar mudanças no escopo do projeto tanto geradas internamente quanto aquelas solicitadas pelos clientes são necessárias desenvolver um controle sobre a definição do escopo e suas mudanças que poderão causar grande impacto sobre o projeto em termos de tempo e custos.

Desse modo, Molinari (2012) também considera necessário desenvolver a gestão da mudança, na medida em que essa prática em projetos permite manter o cliente sob controle em termos de mudanças que possam extrapolar o orçamento ou prejudicar a qualidade do projeto.

O contexto da gestão administrativa moderna desenha uma área de Recursos Humanos focada nos resultados, totalmente alinhada às metas estratégicas empresariais. Como unidade de negócio, esse segmento, deixou de lado as funções exclusivamente operacionais, baseadas apenas em cumprimento de roteiros e tarefas. (XAVIER, 2010)

No âmbito de Projetos, essa área apresenta caráter estratégico para os respectivos Gestores. Trata desde a captação de talentos até a sua retenção, através da motivação e

crescimento pessoal e profissional de cada uma das pessoas que compõem a empresa. Administrar e fazer a Gestão das pessoas e das suas emoções torna-se cada vez mais complexo e imprescindível quando se pretende reter e desenvolver talentos.

Assim, a área de RH organiza as equipes de Projetos, primando pela especialização e qualificação profissional, bem como pela formação por treinamentos internos, conforme o caso. Dessa forma, ganha papel de suma importância o Fator Humano nos Projetos. No entanto, na administração gerencial do Estado ainda coexistem burocracias e pouca estrutura para assegurar uma mudança de forma a manter diretrizes de qualidade em projetos.

Heldman (2005) avalia que em todo projeto existem contratempos especialmente quando se trata de valores orçamentários, prazos finais e mesmo de qualidade do produto, espera-se, portanto, que as mudanças sejam mínimas e não tragam reajustes que possam colocar em questão perdas financeiras trazendo comprometimento à empresa e ao cliente.

Segundo Molinari (2012) existe necessidade de aplicar o gerenciamento de projetos também na administração pública, diante de suas características complexas. Na visão do autor para evitar mudanças e fracassos do projeto na etapa de execução é importante considerar os erros mais comuns que estão na raiz da maioria destes problemas são: a realização de planejamento inadequado e a carência de definição do escopo, falta de desempenho gerencial durante o plano do trabalho, recursos humanos mal treinados e ineficientemente conduzidos, carência de gestão de mudanças de escopo, comunicação deficiente com os clientes, falta de uma eficaz análise de riscos do projeto e carência de gerenciamento da qualidade. (HERDMAN, 2005)

Heldman (2005) esclarece ainda que é preciso encarar o desafio de um gerenciamento de equipes e manter sempre o monitoramento e buscar o equilíbrio de todos os fatores determinantes para o sucesso do projeto. As alterações no escopo original poderá representar a necessidade de expandir o prazo de entrega ou de efeitos negativos em termos financeiros.

Nesse contexto na definição e escopo deverá ser considerado os custos, os tempo e os riscos, essa condição exige do gestor a habilidade para equilibrar os processos na definição do escopo, de maneira clara e detalhada, de acordo com as partes interessadas.

O gerenciamento do escopo está associado principalmente com o processo de definição e de controle do que está e do que não está incluso no projeto (PMBOK, 2008). Portanto, deve-se considerar a estimativa de custos, o cronograma de atividades na execução de projeto, bem como a alocação de todos os recursos necessários. A partir do controle do

escopo, os gestores poderão evitar mudanças não planejadas e corrigir os desvios existentes. (SILVEIRA; RABECHINI JR, 2014)

A carência de uma comunicação eficiente der comunicação poder[a tornar o projeto mais suscetível de problemas, essa condição poderá impedir por exemplo um processo de aquisição mal planejadas que geraria problemas, portanto, tem-se como base a contratação partindo-se de diretrizes de gerenciamento de aquisições, a qual se estabelece diretrizes de qualidade e escolha correta de fornecedores. (SOTILLE, 2014)

Sob esse ponto de vista, a busca de capacitação técnica é uma forma de evitar problemas, portanto, é necessário conhecer o perfil técnico da equipe do projeto. Nesse contexto, a falha no gerenciamento do escopo poderá ser o fator principal de problemas na medida em que não se efetivam a coordenação eficaz de recursos e esforços diante de relações humanas deficientes. (VARGAS, 2017)

### **2.3 Ferramentas de Trabalho e o Planejamento do Trabalho**

Na execução e um projeto, a escolha da metodologia, as técnicas e as ferramentas são essenciais para a formalização dos processos em todas as fases. O termo de Abertura do Projeto – TAP representa o início e tem como finalidade: a seleção de gerentes de projetos, a condução de métodos de seleção do projeto, desenvolver a definição de escopo, determinar as premissas e as limitações, esclarecer quem são as partes interessadas e desenvolver o Termo de Abertura do Projeto e depois obter a sua aprovação.

Nessa fase se realiza o planejamento das ações e o fluxograma das atividades de iniciação descrevendo devidamente todas as partes como resultado desejado a ser atingir com o projeto. A metodologia aplicada pelo PMBOK 5ª Edição é o caminho para assegurar o sucesso do projeto, sendo que a técnica que tem sido aplicada é a criação do Escritório de Projetos – EP a fim de favorecer as avaliações dos documentos e as orientações básicas para o preenchimento se for o caso de haver mudanças ou ajustes.

A criação do Comitê Gestor – CG é muito importante no processo de aprovação de todas as fases do projeto. A definição do escopo é a parte que deverá ser realizada de forma clara e objetiva nas etapas preliminares e gradativas do projeto a fim de evitar desvios e conflitos nas fases de Execução, Monitoramento/Controle e Encerramento do projeto. (HELDMAN, 2005)

Todo processo que envolve o projeto exige também o uso de ferramentas tecnológicas, a exemplo do uso de softwares que são encontrados no mercado especializado, esses programas tornam o gerenciamento de projetos mais ágeis em todas as atividades. (MOLINARI, 2012)

A evolução da tecnologia permitiu também um progresso contínuo na Engenharia de Software através da proposição de novas metodologias para tornar os processos de desenvolvimento de software mais simplificado em relação às burocracias comuns nos modelos clássicos.

Algumas das ferramentas mais utilizadas se constituem das citadas abaixo: o MS Project se constitui de um software que tem a finalidade de auxiliar a criação do projeto, bem como é um suporte na hora da execução do cronograma. Nessa ferramenta existem excelentes recursos para o controle do escopo, dos custos e dos recursos, além de exibir gráficos e relatórios dos projetos. (IDEM, 2012)

Outra boa ferramenta a WBS Chart Pro também um software tem a função de criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), exibindo de maneira simples toda a estruturada necessárias as entregas do projeto, podendo organizá-las em fases, tarefas e subtarefas, sendo ainda mais relevante na medida em que permite uma integração com o MS Project.

No mercado existem ainda outros softwares excelentes como o Basecamp que dá suporte nas listas de tarefas e no compartilhamento de arquivos. Outra ferramenta de grande utilidade é o software *Project Builder* de gerenciamento de projetos, baseado nas práticas do PMI.

O processo de avaliação dos projetos é tão importante quanto à fase de planejamento que antecede à tomada de decisão, analisando-se o processo de mudança em um contexto geral.

A avaliação de projetos é fundamental, considerando-se que as mudanças advindas com a execução de projetos necessitam de aporte financeiro para sua efetivação e a viabilidade das propostas de mudança.

Leite (2004) considera que os procedimentos realizados devem permitir que os objetivos da organização sejam alcançados, tanto em termos da compatibilidade de retorno do investimento quanto com relação à consonância com as estratégias da organização.

Nesse contexto, a base de referência de um projeto requer um processo de avaliação econômica ou retorno financeiro dos investimentos.

Segundo Xavier (2010) entre os métodos mais utilizados para avaliação da viabilidade de projetos estão o payback, o valor anual uniforme equivalente, o valor presente

líquido e a taxa interna de retorno. Esse método tem recebido mais atenção por parte das organizações por que é eficaz para calcular o valor presente de fluxos de caixa futuros.

O payback mede o tempo necessário para retornar todo o investimento realizado em um determinado projeto. Apesar deste método não medir lucratividade e risco é um dos mais utilizados na prática.

A importância da avaliação de projetos centra-se também no tratamento de risco do investimento relacionado ao processo de avaliação de projetos. Para esse fator, a análise de cenários consiste em se simular possíveis cenários futuros e a partir deles calcular o retorno obtido com os investimentos. (LEITE, 2004).

Normalmente as empresas utilizam como parâmetros para esta análise um cenário desfavorável, um cenário favorável e o cenário mais provável. A análise de sensibilidade consiste em se estimar o impacto da mudança de algum parâmetro do projeto no resultado global do investimento que permite ao gestor uma visualização da realidade financeira futura.

#### **2.4 Gestão de Competências na Gestão Pública e a Gestão de Projetos para o sucesso a partir de Fatores Críticos**

O processo de Gestão e de técnicas e métodos de Gerenciamento de Projetos se tornaram relevantes com as mudanças econômicas, políticas e culturais que culminaram com a expansão dos negócios em nível mundial. A aplicação de um modelo padronizado originado do Guia PMBOK elaborado pelo o PMI (*Project Management Institute*) foi um marco no contexto da orientação de como gerir equipes de projetos.

Com a chegada do PMBOK em língua portuguesa, as empresas passaram a ter guia estratégico de informações de como desenvolver um projeto de sucesso, as áreas de decisões mais importantes que determinam as diretrizes de como gerenciar projetos.

Abaixo demonstra-se as áreas específicas:

- Gerenciamento de Integração que trata da coordenação dos projetos de forma adequada, a partir da integração da equipe nas negociações a fim de atender as perspectivas dos interessados;

- Gerenciamento de Escopo é a área de análise de definição e controle de mudanças e do que deverá ser aplicado ao projeto;

- Gerenciamento de Tempo que trata do controle de tempo nos processos para que o projeto seja finalizado no tempo previsto, envolvendo a elaboração do cronograma a ser seguido durante a execução o projeto.

- Gerenciamento de Custos: Trata de assegurar os recursos necessários para a finalização do projeto sem gerar aumentos fora do orçamento aprovado.

- Gerenciamento da Qualidade: tipo de gerência que envolve os processos de qualidade do produto, cujo objetivo é entregar um produto executado dentro dos princípios do sistema de qualidade.

- Gerenciamento de Recursos Humanos: O objetivo dessa gerência e tratar dos processos referentes à condução mais eficiente das pessoas envolvidas no processo.

- Gerenciamento da comunicação: A finalidade dessa área na gestão de projetos é aplicar na prática as diretrizes de comunicação para gerar as melhores informações dentro da execução do projeto;

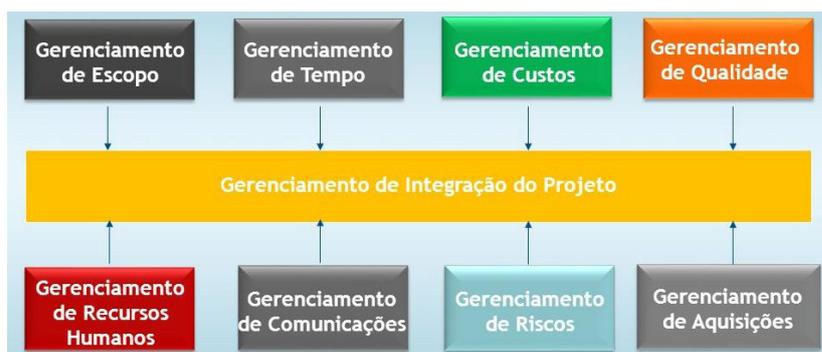
- Gerenciamento de risco: trata de abranger nos processos a questão da análise de risco do projeto e termos de produto, a fim de maximizar os seus resultados.

- Gerenciamento de Aquisição: Processos que objetivam a coordenação e controle da aquisição de serviços e bens durante a execução do projeto.

Através dessas áreas de conhecimento a partir do plano de gestão se definem as diretrizes necessárias para colocar em prática um planejamento estratégico dedicado para as unidades e subunidades do projeto. Por meio dos conhecimentos de cada área do PMBOK 5ª Edição, os gestores poderão desenvolver habilidades para lidar com as equipes e orientar os processos, adequar às condições do projeto as ferramentas e técnicas adequadas com o objetivo de atender os requisitos de qualidade e a satisfação do cliente.

Abaixo demonstra na figura as 9 áreas específicas do PMBOK 5ª Edição que orientar a gestão de projetos:

**Figura 1: Áreas do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**



Fonte: Molinari (2012)

A partir das 9 áreas distintas do PMBOK 5ª Edição em que gestores poderão conciliar estrategicamente todas as informações correntes de outros campos do projeto de forma a favorecer uma gerência mais eficiente das ações que perfazem as condições de bom projeto e da imagem da empresa, como a forma de gerir a produção, a gerência estratégica de custos, de tempo, de riscos e de requisitos de qualidade dos quais dependem a gerência de recursos humanos, de integração, a gerência das comunicações e das aquisições.

Borges e Rollim (2016), gerenciar projetos representa uma forma de coordenação de tarefas com a finalidade de alcançar as metas de eficiência nos projetos.

De acordo com o autor:

A Gestão de Projetos tem grande influência na administração de empresas atualmente, porque reúne as condições e capacidades necessárias ao alcance dos resultados esperados pelas organizações nos processos assegurando os esforços em torno de um mesmo objetivo e a criação de uma metodologia para o gerenciamento.

Nesse aspecto, o gerenciamento de projetos é uma operação estrutural que envolve todas as dimensões: objetivos, metas, prazos e orçamentos para a realização de um determinado processo na organização que necessita da sinergia motivadora de todos os profissionais da organização na medida em que envolve novas estruturas de coordenação no desenvolvimento do plano de projetos, execução e controles.

Keeling e Branco (2014), o gerenciamento de projetos envolve um encadeamento de ações e processos coordenados para assegurar a qualidade e a satisfação dos clientes.

A gestão de projetos passou a ter grande importância como fator de mudança estratégica, uma forma de organização baseada na possibilidade de obter sucesso na execução de projetos em termos de melhoria dos resultados.

Jordão et al (2015) avalia que um projeto é resultado do esforço de equipes ou de um grupo ou mesmo uma pessoa, em um empreendimento que tem tempo determinado, seja para a criação de um determinado produto ou serviço ou resultado específico. Portanto, a gestão de projetos pode ser definida como uma área de cunho gerencial que implica em estratégias, conhecimentos, métodos e técnicas, bem como o uso de ferramentas de suporte.

Nessa perspectiva, na gestão de projetos as diretrizes referentes aos começo, meio e fim de todas as atividades devem atingir um resultado específico dentro do conjunto de objetivos, os quais dependem em sua maior parte de conhecer os fatores críticos de sucesso – FCS que precisam ser detectados como ferramenta de análise para dar suporte na gestão de projetos. A análise desses fatores que determinam a mensuração dos sucessos das empresas

em termos de maturação e experiências com projetos favorece uma condição estratégica para fugir de processos baseados na intuição.

Nesse sentido, é relevante empreender um corpo de conhecimentos sobre os FCS e suas interrelações, bem como as estratégias necessárias de controle de processos a fim de atingir resultados de maximização das empresas.

Nesse contexto, os fatores críticos de sucesso implicam em qualificação profissional (formação em gestão de projetos), o gestor deverá lidar com equipes com multiprofissionais, usar métodos e técnicas na aplicação do projeto como softwares, portfólios e até metodologias ágeis, criar um ambiente organizacional propício para dar suporte aos projetos a partir da criação de um escritório de gestão de projetos - PMO (*Project Management Office*).

Alves (2012) considera que as diretrizes do PMBOK não têm sido seguidas à risca pelas empresas, mas existem adaptações nos processos, o que poderiam gerar dificuldades. Na mesma abordagem hipotética Keeling e Branco (2014) advertem que as taxas de fracasso podem estar associadas à não conformidade às regras referentes às 9 áreas de conhecimentos da gestão de projetos (citadas no texto anteriormente). Segundo os autores, a maior parte das literaturas sobre o tema, consideram que no Brasil existe uma abordagem tradicional e adaptativa.

Na abordagem adaptativa ou contingencial, as empresas têm buscado desenvolver os projetos dentro de uma realidade de riscos diante da imprevisibilidade dos negócios adaptando o projeto às estratégias de especificação necessárias ao projeto. Mas essa abordagem também apresenta limitações que implica na necessidade de buscar sempre as melhores alternativas para os problemas que surgem, bem como a complexidade de não seguir um processo de padronização na gestão dos projetos (PIOVESAM, 2012).

A análise de FCS estão associadas à capacidade das empresas de estimular competências com as equipes de projetos, implicando em ações práticas que as empresas muitas vezes deixam de considerar como: Identificar a percepção dos diferentes níveis hierárquicos da empresa acerca da gestão de projetos; conhecer os entraves associados aos processos que impedem o pleno sucesso dos projetos; realizar mensuração dos resultados de performance das equipes; diagnosticar e monitorar as atividades e avaliar se os métodos e ferramentas são eficientes para cada tipo de projeto.

Nesse sentido, é relevante analisar que não existe uma única referência no contexto dos FCS, na medida em que as empresas se apoderam de experiências e atingem o

sucesso, novas estratégias passam a fazer parte do conjunto de atribuições de competências e estratégias para o sucesso em projetos. Segundo Sotille (2014, p. 91):

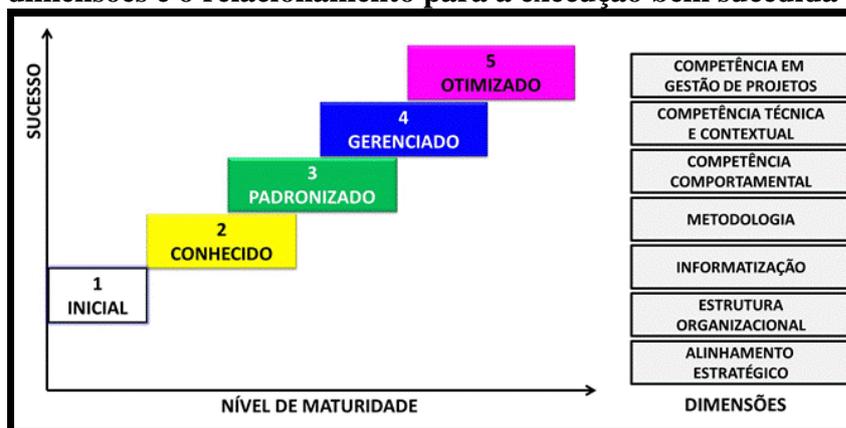
Gerar competências em equipe é uma tarefa árdua, de longo prazo que exige recursos e diretrizes bem claras. O alinhamento entre as necessidades gerenciais e as competências das equipes de projetos deve ser almejado pelas empresas que querem participar de um mercado cada vez mais competitivo.

Dentre os FCS a mobilização das equipes de projetos é um dos pontos chaves para atingir resultados, a associação de profissionais qualificados e comprometidos com a tecnologia necessária se constitui em um começo favorável na gestão de projetos.

Os modelos de maturidade são uma excelente forma de mensurar as condições das empresas em atingir sucesso na Gestão de projetos. Portanto, autores como Keeling e Branco (2014) citam os níveis de maturidade como ferramenta de análise de para a identificação de FCS nas empresas, considerando os autores que os modelos de maturidade favorecem a avaliação do estágio de desenvolvimento e evolução eficaz em gestão de projetos.

Por meio do modelo de maturidade se pode avançar no diagnóstico das limitações das empresas em atingir resultados de maximização em projetos. Abaixo demonstra-se os níveis de maturidade que uma empresa atinge na gestão de projetos:

**Figura 2: Níveis de maturidade em projetos como análise dos níveis de FCS: os níveis, as dimensões e o relacionamento para a execução bem sucedida de projetos.**



Fonte: Sotille (2014)

As empresas que atingem níveis de maturidade em gestão de projetos possuem condições de implementar com maiores condições, o sucesso em projetos complexos. A mensuração do nível de maturidade envolve 7 dimensões com diferentes singularidades e intensidades.

As empresas brasileiras estão em diferentes níveis de maturidade e somente algumas conseguem um nível mais elevado de otimização (nível 5) para obter sucesso na

gestão de projetos. No nível 1, as empresas apresentam um conhecimento quase nulo ou muito reduzido do que são os projetos e de como gerenciar as equipes, de buscar a capacitação da empresa para gerir bem as condições de efetivar projetos com sucesso.

Nessa fase as empresas sem a existência de padrões para a execução e projetos, a sua realização se dá por meio de esforço e ações intuitivas que podem resultar em fracasso ou baixíssimo nível de desempenho.

No nível 2, as empresas começam a ter experiências e iniciativas de forma isolada com a gestão de projetos e geralmente se enquadram na seguinte situação:

- Fase de introdução de conhecimentos sobre as práticas e padrões da gestão de projetos;
- Pouca experiência com a utilização de ferramentas para sequenciar as atividades;
- As empresas não detêm conhecimentos de como manter um processo de integração e controle dos projetos;
- Os profissionais trabalham de forma desarticulada devido a carência de uma plataforma padronizada para dar suporte à gestão de projetos;
- Nessa fase, os gestores já compreendem a necessidade de avançar nos conhecimentos e na implementação cada vez mais eficiente da gestão de projetos.

No nível 3, as empresas apresentam um quadro de avanço em termos de gestão de projetos com as seguintes características:

- Começam a crescer em termos de evolução nas competências necessárias para a eficácia dos projetos;
- Essas empresas incorporam em seu desempenho a dinâmica de plataforma padronizada de gestão de projetos;
- As empresas passam a utilizar ferramentas como a *baseline* de projeto com o Gerenciamento Unificado de Mudança;
- O diagnóstico do desempenho passa a ser realizado após a realização de cada projeto;
- Nessa fase as empresas já dominam a avaliação e impactos sobre o projeto em termos de custos, tempo e qualidade;
- Utilizam metodologias completas ou contínuas em sequenciamento adequado.

No nível 4, as empresas evoluem um quadro de gerenciamento a partir do domínio da plataforma de gestão de projetos que oferece suporte para a execução de projetos que podem dar bons resultados. As características das empresas nessa fase:

- Os profissionais que fazem parte integrante do processo apresentam um nível elevado de competências e são capacitados para alinhar conhecimentos teóricos e prática na execução de projetos;
- Os gestores são capazes de anular os efeitos dos impactos negativos que dificultam os resultados dos projetos;
- As limitações em termos de custos e prazos de entrega passam a ter mais eficácia e indicativos de qualidade;
- Nessa fase, as empresas têm todas as condições de avançar para um patamar de excelência em gestão de projetos.

No nível 5 as empresas estão na fase otimizada e conseguem obter resultados em projetos mais complexos, atingindo níveis de competência em soluções de problemas e obtém boa performance em gestão de projetos:

- Nessa fase as empresas conseguem utilizar de forma adequada a plataforma baseline;
- Desenvolve eficientemente a mensuração de resultados de desempenho em todas as atividades;
- Aplica técnicas de captura de pontos fracos que possam causar problemas no projeto;
- Empresas que utilizam plataforma cima de 1 ano;
- Todos os projetos são realizados dentro de metodologia adequada em todas as etapas, a partir das competências necessárias na gestão de projetos, competência no uso de técnicas e de uso de informações e comunicação interna e integração em nível comportamental, estrutura organizacional eficiente e alinhamento estratégico com as diretrizes e requisitos de qualidade.

Nessa última fase as empresas apresentam as condições de exercer as boas práticas em gestão de projetos. A gestão de projetos realizada de forma adequada gera a credibilidade de uma instituição, cujo reflexo da prática efetiva é a maximização dos resultados dos esforços empreendidos para obter redução e custos e de tempo, qualidade do produto, eficiência do produto, respeito ao consumidor e outros.

A cultura Organizacional tende a projetar a partir da gestão de projetos, os valores agregados às empresas através de novos conhecimentos e experiências que integram esse campo dinâmico. A observância dos modelos de maturidade e dos FCS vem permitindo que essas entidades alcancem um patamar sucesso em seus objetivos, a partir de diretrizes como:

- Estratégias de recrutamento e seleção de profissionais para escolher devidamente o perfil adequado para participar como stakeholders na organização;
- Desenvolvimento de um programa de Avaliação de Desempenho entre os membros da equipe de gerência de projetos;
- Criação de um Código de Conduta Profissional para fortalecer a Cultura Organizacional;
- Realização de treinamento e capacitação para as equipes de gerência de projetos;
- Introdução na organização de um modelo integrado e estratégico de Gestão de Pessoas;
- Instituição de uma cultura própria e sedimentada em valores pessoais e sociais para toda a organização com base na responsabilidade e ética profissional;

As Competências são definidas dentro de programas específicos de avaliação de desempenho e performances. São elaboradas com a participação da direção e são conhecidas por todo o corpo funcional. Cada empresa define, conforme o modelo de Gestão de pessoas, suas Competências.

No caso de formação de equipe de Projetos, a atuação por Competência contribui para a coordenação dos esforços na mesma direção. Dessa forma, o perfil profissional dos integrantes da equipe assemelha-se entre si e obedecem a um padrão de qualificação.

Existem as Competências universais e as mais específicas para áreas de atuação. No caso de Projetos, podem ser consideradas como Competências essenciais, por exemplo, as abaixo relacionadas: como a capacidade de planejar; relacionamento interpessoal, negociação, liderança, trabalho em equipe, comunicação e a solução de Problemas.

Outro ponto de fundamental importância para Recursos Humanos, principalmente, em relação à organização de equipes para trabalho específico, como, no caso, execução de Projetos, diz respeito ao Treinamento e Desenvolvimento de pessoal.

Um modelo integrado e estratégico de Gestão de Pessoas exige a construção de uma cultura própria e sedimentada em valores pessoais e sociais para toda a organização.

O segmento de Treinamento e Desenvolvimento, hoje em dia, busca a retenção e o desenvolvimento dos talentos empresariais. São utilizados diversos métodos e programas para a melhoria de desempenhos. (NARDY; 1999)

Na equipe de Gestão de Projetos, o treinamento deve preceder qualquer ação, como também permear todas as etapas. Isto assegura o perfeito equilíbrio entre os conhecimentos e habilidades técnicas. Concomitante a questão do treinamento, deve-se levar em conta o gerenciamento de desempenhos. Essa Gestão, também, por Competência, representa o acompanhamento acerca do desenvolvimento de cada funcionário, visando à orientação profissional e suporte para melhoria contínua de seus perfis profissionais e, portanto, se enquadra no modelo de Gestão por Competência.

A atualização garante o constante desenvolvimento dos Recursos Humanos. Nessa linha de evolução, como inovação associada às próprias expectativas de TI, encontra-se o *e-learning*, que agiliza e intensifica a possibilidade de treinamento de todo o corpo de funcionários de uma gestão administrativa.

Na verdade, a área de Recursos Humanos deve representar um verdadeiro centro dinâmico de inovações no sentido de aprimorar cada vez mais a relação entre empresa e funcionário.

## **2.5 Os benefícios da implementação do escritório de projetos – PMO na administração pública de Fortaleza - CE**

O PMO se constitui na implantação de Escritório de Projetos onde as melhores práticas de gerenciamento são utilizadas para aumentar o sucesso dos projetos, a partir das estruturas de Gerenciamento de Projetos nas atividades das empresas públicas e privadas que demandam muitas atividades que exigem a elaboração e projetos.

A implantação de escritórios é o *locus* central para a realização da condução, planejamento de atividades de projetos que se constituem em centro de informações, controle e local de apoio na definição do modelo de trabalho, definição do fluxo de trabalho, desenvolvimento e validação de modelos de documentos quanto aos processos organizacionais e estratégicos da empresa.

As atividades desenvolvidas em escritórios de projetos envolvem a realização de planejamentos como a análise de retornos de investimentos, alinhamento estratégico, redução de custos, desenvolvimento de recursos humanos, etc.

Neste sentido, as estruturas organizacionais com base em gerenciamento de projeto com base em PMI, os processos de controle do projeto; a análise de andamento e progresso do projeto e para previsões e estimativas favorecendo em nível de prazo, a realização das atividades possibilitando agregar valor com as práticas de gerenciamento de projetos.

O PMBOK 5ª Edição favorece com que as equipes especializadas desenvolvam seus trabalhos em várias áreas de conhecimento que podem beneficiar plenamente o setor energético como: integração, custo, prazo, qualidade, escopo, recursos humanos, riscos, comunicação e subcontratação.

Nesse contexto, o PMI poderá indicar processos a serem realizados e que, por sua vez, são referentes a um dos cinco grupos de processos e a uma das áreas de conhecimento que envolve as necessidades básicas do setor favorecendo novas influências organizacionais e às influências socioeconômicas.

As novas tecnologias se colocam como ferramentas poderosas nas mãos da administração ou gerência para determinar certas habilidades gerenciais a liderança, a comunicação, a negociação, a resolução de problemas e a influência na organização através do gerenciamento de projetos. (Belluzzo & Dias, 2003)

Neste sentido, aponta que o gerenciamento de projetos é perfeitamente adaptável a equipes bem treinadas e flexíveis, como correu atualmente nos setores petroquímicos do Brasil, cuja reestruturação favoreceu um novo quadro de ações que favorecem a incorporação de metodologias que impulsionem os processos do gerenciamento da integração, do desenvolvimento do plano do projeto, da execução do plano do projeto e do controle global de mudanças.

Com a crescente utilização do gerenciamento de projetos nas indústrias e em todo o mundo, o uso de ferramentas de competitividade redimensiona as possibilidades de evolução dos processos. Nesse contexto, o setor terá as condições específicas de receber as certificações criando uma nova credencial para a comunidade de gerentes de programas.

O atual mercado globalizado exige posturas arrojadas e empreendedoras. A evolução de conceitos e técnicas clássicos da administração resulta em novos modelos de gestão. O planejamento, a organização, o gerenciamento são a base da administração clássica.

Sendo a administração essencialmente dinâmica, novos recursos impulsionam os ambientes empresariais, visando ao aprimoramento contínuo dos resultados.

O novo, então, passa a ser reconhecido como necessário, adquirindo dimensões amplas, no que se refere à competitividade do mercado. Nessa linha de evolução, tecnologias, estratégias e técnicas mais participativas compõem novos modelos de gestão, que, na verdade, passam a conduzir os processos das empresas de forma integrada e participativa.

Esse cenário, portanto, contribui para o destaque de um importante segmento de administração conhecido como Desenvolvimento de Projetos. Assim, passou a receber atenção no ambiente empresarial a área de Gerenciamento de Projetos. A ideia é a de condução organizada das atividades do cotidiano da gestão pública.

A Revista Ceará em gestão Pública (2008) apresenta uma visão global dos empreendimentos que marcam a necessidade de projetos especialmente no contexto social, como na assistência à saúde pública que se constitui em dos focos do governo nessa nova administração moderna.

Os projetos na área de saúde são uma prioridade para a gestão, na medida em que os cidadãos necessitam de atendimento especializado em termos de promoção de saúde básica, de Educação, de Cultura, nos projetos de infraestrutura, programas habitacionais, de saneamento básico e de turismo que exigem a elaboração de projetos.

A garantia de uma interface de trabalho a partir de um ambiente fisicamente distribuído favorece as equipes de trabalho em locais físicos diferentes. Os gerentes de subestações a partir da gerência de projeto terão as condições de um suporte a um ambiente fisicamente distribuído e que utilize orientação a objetos como metodologia básica de desenvolvimento no contexto do modelo de gerência proposto pelo PMI que auxiliam no suporte às gestões públicas, podendo substituir com maior eficácia o modelo de Marco Lógico.

## **3 METODOLOGIA**

O estudo realizado partiu de uma metodologia de cunho quantitativo, por meio de pesquisa estatística a fim de chegar aos conhecimentos necessários para a realização do objetivo da pesquisa.

O método indutivo se apresenta como elemento científico nas pesquisas de campo com base na proposição de partir de observações esse tipo de raciocínio parte do específico para o geral. Assim, de uma premissa particular há uma generalização até chegar no universal (ANDRADE, 2010).

### **3.1 Ambiente da Pesquisa**

O ambiente da pesquisa está caracterizado pela pesquisa de campo realizada na Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, localizada no Centro Administrativo Governador Virgílio Távora, Av. Ministro José Américo, s/n - Ed. SEPLAN, Cambé, e na Coordenadoria de Cooperação Técnico-Financeira – COTEF, Fortaleza (CE) com a finalidade de obter as respostas para os objetivos da pesquisa. O público se constituiu de secretários (2), secretários adjuntos (1) e coordenadora (2) e o grupo que forma GTC – Grupo Técnico de Contas do COGERF, composto de 25 profissionais que participaram entre representantes e gestores.

### **3.2 Classificação da Pesquisa**

A pesquisa aqui apresentada está classificada em relação ao objeto, aos procedimentos, à abordagem do problema e as técnicas e instrumentos de coleta de dados e resultados.

#### **3.2.1 Quanto aos Objetivos**

A pesquisa realizada se constitui em demonstrar a importância do gerenciamento de projetos para a Administração Pública Estadual e as causas das dificuldades de sua implantação. Apresentam os fatores que motivam a realização do objeto ou do fenômeno estudado.

### **3.2.2 Quanto aos Procedimentos**

A presente teve como base de fundamentação vários autores que tratam do tema e a pesquisa de campo que enriqueceu o trabalho e, portanto, apresenta seu desenvolvimento que tem base numa análise sobre o gerenciamento de projetos e sua importância na gestão estadual e ao mesmo tempo explicando as dificuldades ou não de sua implantação a partir do perfil profissional dos 30 gestores públicos que fizeram parte da pesquisa.

### **3.2.3 Quanto à Abordagem do Problema**

A pesquisa apresentada teve uma abordagem qualitativa e quantitativa (mista), através de uma pesquisa de campo. Conforme Andrade (2010, p. 45) a pesquisa qualitativa é um tipo de pesquisa que busca uma interpretação mais profunda da realidade. No estudo demonstrou o significado da cultura e do comportamento na gestão pública, os quais dificultam a gestão de projetos.

### **3.2.4 Quanto as Técnicas a Serem Utilizadas na Pesquisa**

Andrade (2010) avalia que são as técnicas que determinam as condições de obtenção de resultados da pesquisa, de forma que a técnica se constitui em procedimento fundamental composta pela pesquisa de campo. Os dados serão levantados por meio de questionários.

Como forma de análises dos dados, as demonstrações se encontram realizadas em método estatístico em quadros, a partir das informações divulgadas pelo município na rede mundial de computadores, com o objetivo de demonstrar a importância do gerenciamento de projetos. Aplicou-se um questionário usado para analisar o perfil, o conhecimento teórico e prático sobre Gestão de projetos na Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG e na Coordenadoria de Cooperação Técnico-Financeira – COTEF, Fortaleza (CE).

#### 4. RESULTADO E DISCUSSÃO DA PESQUISA

O modelo de marco lógico nos projetos usados na gestão pública cearense é antes de tudo sintético e resumido, ao mesmo tempo não possibilita abranger as dimensões do projeto pois, são definidos basicamente em quatro elementos, os objetivos, ações ou resultados; as metas e indicadores de acompanhamento e avaliação e os meios de verificação dos indicadores sociais e as fontes de informação, mas não existem diretrizes efetivas de desempenho e controle sobre os resultados (MEDEIROS, 2010; ALVES, 2015).

O Quadro 01 demonstra que o modelo usado na gestão foi uma adaptação de um manual do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) o qual apresenta as indicações para o preenchimento da matriz de marco lógico para um projeto ou programa social.

**Quadro 1: Modelo de gestão de projetos de Marco Lógico**

<b>Descrição</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meios de verificação</b>	<b>Pressupostos</b>
<b>Impactos</b> Os impactos/finalidade do projeto mostram como o projeto contribuirá para a solução de um problema social.	Medem o impacto final do projeto. Devem especificar quantidade, qualidade e prazos.	São as fontes de informação que podem ser utilizadas para verificar se os objetivos foram alcançados. Podem incluir publicações, pesquisas, levantamentos etc.	Indicam acontecimentos, condições e decisões importantes necessárias para a sustentabilidade dos benefícios gerados pelo projeto.
<b>Resultados</b> Resultados diretos a serem alcançados com a aplicação dos componentes produzidos durante o projeto. São hipóteses sobre os benefícios que se espera obter a partir dos componentes.	Descrevem os resultados alcançados ao final do projeto. Devem incluir metas que reflitam a situação ao final do projeto.	São as fontes de informação que podem ser utilizadas para verificar se os objetivos estão sendo alcançados. Pode indicar a existência de problemas e/ou a necessidade de ajustes ou mudanças nos componentes do projeto.	Indicam acontecimentos, condições ou decisões que devem ocorrer para que o projeto contribua significativamente para os impactos desejados.
<b>Componentes</b> São os serviços e/ou produtos desenvolvidos no âmbito do projeto. Ex.: curso de capacitação, produção de apostila, campanha de vacinação.	São descrições breves e claras sobre quantidade, qualidade dos componentes do projeto e seus prazos de execução.	Onde encontrar informações sobre os componentes produzidos.	Suposições, acontecimentos ou condições que devem ocorrer para que os componentes do projeto levem aos resultados desejados.
<b>Atividades</b> São as tarefas que devem ser executadas para completar cada um dos componentes do projeto.	O orçamento de cada componente do projeto e de suas atividades.	Indica as fontes de informação para acompanhar a execução das atividades (cronograma) e	São acontecimentos, condições ou decisões fora do controle do gerente do projeto que precisam ocorrer para

Elas implicam em custos e devem ser organizadas cronologicamente para cada componente.		orçamento do projeto.	que os componentes sejam completados adequadamente.
--	--	-----------------------	---

**Fonte: Costin (2010).**

Na verdade, como se evidencia no modelo usado pela gestão pública, esse modelo é insuficiente para as necessidades da administração pública nos vários projetos necessários de atendimento das necessidades da população, considerando-se que um projeto ultrapassa a ideia de registro de dados, passando a desempenhar papel importante na administração moderna. Através de um projeto são determinados os passos de um plano, visando-se o controle adequado dos resultados. Segundo Costin (2010); Franco e Cohen (2013) e Kaucharkje (2012), o Gerenciamento de Projeto, então, visa assegurar a otimização de recursos existentes, ou, ainda, promover mudanças com resultados concretos.

Nesse sentido de acordo com as diretrizes de metas do governo tem como base, o programa que apresenta a proposta do Plano Plurianual – PPA na forma de gestão participativa e regionalizada, cuja base de articulação exige em todo projeto, o controle de escopo que é um processo fundamental, considerando-se que essa fase dos processos representa uma forma de monitoramento e análise de desempenho de todas as etapas realizadas em relação ao escopo do projeto seguindo a base do que foi delineado no escopo (MEDEIROS, 2010; ALVES, 2015).

O planejamento dos projetos com base no escopo, possibilitam incluir várias tarefas e habilidades nas várias funções, criar equipes de trabalhadores autogeridas para o desempenho dos trabalhos, além de conferir um senso mais alto de "propriedade", para incluir a responsabilidade por fazer melhoramentos.

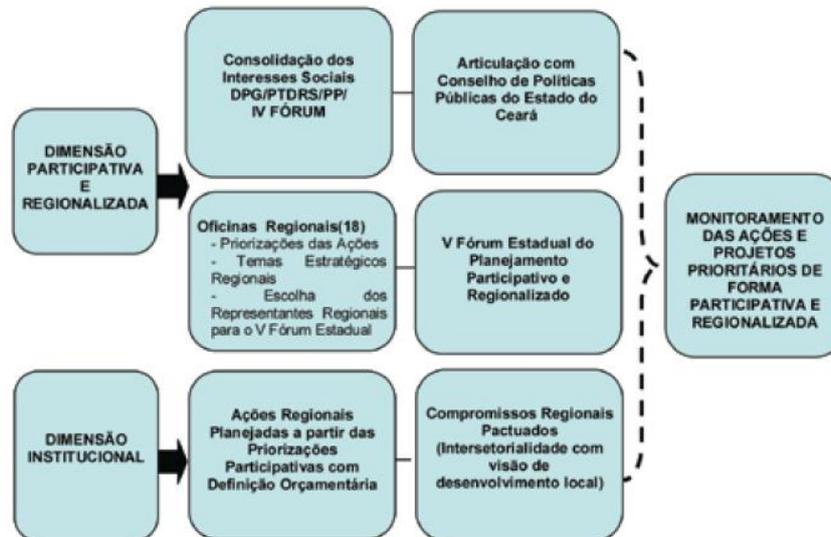
Nesse contexto, o controle do escopo do projeto deverá promover mudanças e as soluções necessárias a fim de integrar todos os controles ao projeto em termos de mudanças, evitando os impactos do escopo na fase de execução, para tanto é necessário não fugir da definição do escopo em relação aos custos, ao prazo de entrega e aos recursos.

Desse modo, todo gestor de projetos deverá evitar armadilhas das alterações do escopo na fase de execução, essa situação cria um clima de descontentamento entre as partes além de produzir prejuízos financeiros e a imagem institucional da empresa, com problemas financeiros e técnicos.

Como se evidencia a complexidade do modelo de PPA do estado cearense, o modelo de Marco Lógico é muito simplificado e não assegura uma dimensão total dos

projetos a serem desenvolvidos, alguns estados brasileiros adotam o PMBOK e a cultura padronizada está sendo sedimentada no Brasil.

**Figura 3 - O modelo de PPA do governo cearense:**



Fonte: Medeiros (2010).

Existem casos em que administradores de órgãos públicos privilegiam Gerentes de Projetos que possuem um gerente profissional, assim como prestadoras de serviço público terceirizado do segmento de informática ganham destaque quando possuem em sua formação portadores da certificação de gerentes profissional em projetos. Além disso, essa metodologia foi empregada como base na formação da ISO (*International Standards Organization*), certificação para os sistemas de qualidade.

Sendo uma metodologia de Gerência de Projetos foi desenvolvida para atender qualquer tipo de Projeto. Portanto, pode ser empregada em todos os segmentos especialmente os que tratam de gestão gerencial e participativa.

Possi (2004) aponta que o PMI está estruturado em duas seções, com 12 capítulos. Na primeira seção, considerada como a estrutura de gerenciamento de Projetos, encontram-se os seguintes quesitos básicos: apontam-se a visão geral de sua estrutura básica, demonstrando o ambiente no qual o Projeto opera e seus processos que envolvem o mecanismo de interação entre os diversos processos de gerenciamento.

O modelo de gerência de projetos para um ambiente fisicamente distribuído incorpora várias áreas de atuação em relação aos processos que envolvem o desenvolvimento de sistemas orientados a objetos e a abordagem processual proposta pelo PMI, permitindo

diversas abordagens de desenvolvimento de projetos e subprojetos na administração pública estadual.

Os resultados permitiram evidenciar que o modelo de gestão pública por resultado que é o caso da Administração Estadual do Ceará presa se por uma excelente gerenciamento de projetos do qual poderia ser realizado com parâmetros do guia PMBOK, apesar de fatores críticos que também foram evidenciados por conta de várias contingências da própria Gestão Pública como suas regras, formas, e padrões burocráticos, que tornam impeditivos implementar o gerenciamento de projetos e obter resultados mais eficientes. O PMBOK quando implantado traz muitos ganhos em termos de planejamento de metas e de desempenho com projetos principalmente se houver a criação de um Escritório de Projetos – PMO uma vez que agrega mais objetividade e determinação às equipes de projetos em termos de desempenho na medida em que as características gerenciais que foram aplicadas ao modelo cearense tem diretrizes voltadas para a melhoria do atendimento dos serviços ao cidadão.

Já os resultados obtidos a partir do questionário aplicado (VIDE Apêndice) evidenciou que a maioria da dos gestores possuem conhecimentos sobre o tema, concluindo-se que a gestão de projetos por meio do PMBOK, poderá ser utilizada pela Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG e na Coordenadoria de Cooperação Técnico-Financeira – COTEF, Fortaleza (CE) as diretrizes de aplicação nos padrões do PMBOK que podem ser implementados nos projetos da gestão pública, pois os conhecimentos dos gestores e o incentivo implementação do escritório de projetos que poderá conduzir a uma maior possibilidade de redução de fracassos, na medida em que o PMBOK traz as diretrizes de como obter melhorias em projetos em médio e logo prazo, havendo a possibilidade de ser bem aceito pelas equipes que compõem os órgãos diante do nível de conhecimento expostos.

#### **4.1 Perfil de conhecimento dos Gestores da SEPLAG e COTEF em Gestão de Projetos.**

De acordo com Tabela 01, entre os 30 gestores que responderam os questionários (30) = 100% desse universo é de profissionais da área de gestão em planejamento que são especialistas em Execução Orçamentária dos Contratos de Gestão, planejamento e gestão de recursos que atuam diretamente na Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG e na Coordenadoria de Cooperação Técnico-Financeira – COTEF, Fortaleza (CE). Com formações em áreas correlatas e afins a Gestão de Projetos.

A maioria cerca de 70% tem mais de 5 anos de serviço o que agrega experiências na condução de Gerenciamento de Projetos. Tempo esse que garante um conhecimento de nível mediano prático ou experiencial em Gestão de Projetos para mais de 50% dos Gestores

Quanto ao conhecimento teórico do o modelo de gestão de projetos a partir da metodologia do PMBOK 5ª Edição 60% afirmaram conhecer medianamente.

**Tabela 1: Perfil dos pesquisados**

<b>VARIÁVEL</b>	<b>PÚBLICO</b>	<b>PERCENTUAL %</b>
<b>Formação Acadêmica</b>		
Ciências Contábeis	13	100%
Administração de Empresas	15	
Gestão Pública	02	
<b>Tempo de experiência em Gestão de projetos</b>	- de 5 anos	(12) = 40%
	+ ou – entre 5 e 10 anos	(13) = 43,3%
	+ de 10 anos	(5) = 16,7%
<b>Conhecimento Teórico em Gestão de Projetos (padronização PMBOK 5ª Edição)</b>	Desconhecido	(1)= 3,4%
	Superficial	(8) = 26,7%
	Mediano	(15) = 50%
	Substancial	(5) = 16,5%
	Tem domínio	(1)= 3,4%
<b>Conhecimento Prático ou Experiencial em Gestão de Projetos</b>	Desconhecido	(2)= 6,7%
	Superficial	(7) = 23,6%
	Mediano	(17) = 56,5%
	Substancial	(3) = 9,8%
	Tem domínio	(1) = 3,4%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu evidenciar o modelo de Gestão Pública que é exercida no Estado do Ceará e voltada para o Resultado, o que eleva a importância do PMBOK no gerenciamento de seus projetos. Apesar do Modelo de Gestão Pública por Resultados várias contingências da própria Gestão Pública como suas regras, formas, e padrões burocráticos, tornam-se fatores críticos de processo que dificulta a gestão pública estadual de implementar o gerenciamento de projetos e obter resultados mais eficientes.

Portanto o presente estudo teve como objetivo geral demonstrar a importância da aplicação de Gerenciamento de Projetos nas diretrizes da Administração Pública Estadual do Ceará, e específicos apontar as características gerenciais que foram aplicadas ao modelo cearense; analisar a importância e demonstrar a relevância da aplicação de padrões do PMBOK nos projetos implementados pela na gestão pública; indicar diretrizes de como a gestão de projetos poderá ser eficiente trazendo estudo avançados sobre o tema; Identificar o nível de conhecimento na área de Gestão de Projetos de Servidores e sua importância.

Evidenciou-se ainda que a gestão de projetos poderia trazer melhorias em várias do campo de atuação do PMBOK na realização de projetos na administração estadual cearense em termos de planejamento de metas e de desempenho com projetos. No entanto, demonstrou-se que existem fatores críticos que tornam esses procedimentos complexos que são a cultura burocrática ainda predominante, a descontinuidade dos projetos, a excessiva hierarquia e as leis de licitação que determinam uma padronização efetiva.

Devido à relevância do tema, sugiro que sejam desenvolvidos estudos mais aprofundados sobre a criação de um Escritório de Projetos – PMO uma vez que essa pesquisa demonstrou que a criação poderia ser uma solução eficiente para trazer mais objetividade e determinação às equipes de projetos em termos de desempenho na medida em que as características gerenciais que foram aplicadas ao modelo cearense tem diretrizes voltadas para a melhoria do atendimento dos serviços ao cidadão.

O estudo realizado a partir da pesquisa de campo e demonstrou que os pesquisados apresentam um bom nível de conhecimento na atuação de projetos a partir do Modelo de Marco Lógico adotado pela Administração Estadual, embora considerem que esse modelo apresenta algumas falhas. Na pesquisa demonstraram um bom entendimento acerca da gestão de projetos a partir da metodologia PMBOK, permitindo uma análise de que em médio e longo prazo esse padrão poderá aplicado sem problemas na Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG e na Coordenadoria de Cooperação Técnico-Financeira –

COTEF, Fortaleza (CE). A pesquisa teve algumas limitações, além do curto período de análise curto, trata-se de uma análise de uma amostra dos servidores

Nesse contexto, as diretrizes de aplicação nos padrões do PMBOK que podem ser implementados nos projetos da gestão pública, se houver diretrizes que favoreçam o ambiente em termos de conhecimentos dos gestores além de incentivo implementação do escritório de projetos que poderá conduzir a uma maior possibilidade de redução de fracassos, na medida em que o PMBOK traz as diretrizes de como obter melhorias em projetos.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Paulo Vicente. **Gestão Pública contemporânea**. São Paulo: Alta Books, 2015.
- BARRETO, Luísa Cardoso. **Gerenciamento de riscos em projetos da Administração Pública: características, requisitos e possibilidades de melhoria para o Estado de Minas Gerais**. 1 Ed. Editora Revista dos Tribunais, 2015.
- COSTIN, Cláudia. **Administração Pública**. São Paulo: Elsevier, 2010.
- FRANCO, Rolando; COHEN, Ernesto. **Avaliação de projetos Sociais**. 5 Ed. São Paulo: Vozes, 2013.
- IPEA – INSTITUTO BRASILEIRO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. 2017. **PLANEJAMENTO e Gestão Governamental na Esfera Estadual uma análise comparativa dos processos, conteúdos e sistemas de acompanhamento dos PPAs**. Estado do Ceará. Relatório de Pesquisa. Fortaleza, Ceará, 2017.
- KAUCHAKJE, Samira. **Elaboração e planejamento de projetos sociais**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- KEELING, Ralph; BRANCO, Renato Henrique Ferreira. **Gestão de Projetos Uma Abordagem Global**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- MEDAUAR, Odete. **Controle da Administração Pública**. 3 Ed. Editora Revista dos Tribunais, 2014.
- MOLINARI, Leonardo. **Gestão de Projetos. Teoria, Técnicas e Práticas**. São Paulo: Érika, 2012.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Guia PMBOK®, 5ª Edição. Project Management Institute, 2013.
- SECRETARIA DO ESTADO DO CEARÁ. **Manual para Elaboração do Plano Plurianual 2012 – 2015**. Disponível em: [http://www.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/14/2011/05/manual\\_ppa.pdf](http://www.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/14/2011/05/manual_ppa.pdf). Acesso em: 23 de Agosto de 2018.
- SILVEIRA, Gutemberg; RABECHINI JR, Roque. **Gerenciamento do Escopo em Projetos**. 1 Ed. São Paulo: Campus, 2014.
- SOTILLE, Mauro Afonso et al. **Gerenciamento do escopo em projetos**. 3 Ed. São Paulo: FGV, 2014.
- VARGAS, Ricardo Viana. **Manual Prático do Plano de Projetos**. São Paulo: Brasport, 2017.
- XAVIER, Luiz Fernando da Silva. **Gerenciamento do Escopo Em Projetos**. 2 Ed. São Paulo: FGV, 2010.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: PERFIL DE CONHECIMENTO DOS GESTORES  
DA SEPLAG E COTEF EM GESTÃO DE PROJETOS.**

**QUESTIONÁRIO**

**A - PERFIL DO ENTREVISTADO EM GESTÃO DE PROJETOS**

**1 Formação Acadêmica:**

---

**2 Tempo de Experiência em Gestão de Projetos:**

( ) - de 5 anos    ( ) + ou – entre 5 e 10 anos    ( ) + de 10 anos

**3 Conhecimento Teórico em Gestão de Projetos (padronização PMBOK 5ª Edição)?**

( ) Desconhecimento            ( ) Superficial            ( ) Mediano  
( ) Substancial            ( ) Tem domínio

**4 Conhecimento Prático ou Experiencial em Gestão de Projetos?**

( ) Desconhecimento            ( ) Superficial            ( ) Mediano  
( ) Substancial            ( ) Tem domínio