

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL  
DA LUSOFONIA AFRO BRASILEIRA - UNILAB  
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PUBLICA**

MARCELO LIMA DE SOUZA

**A IMPORTÂNCIA DA EFETIVA INSTALAÇÃO DE UM  
ESCRITÓRIO DE PROJETOS PÚBLICOS, COMO  
INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E  
DESENVOLVIMENTO NO MUNICÍPIO DE REDENÇÃO-CE**

Redenção-Ce

2016

MARCELO LIMA DE SOUZA

**A IMPORTÂNCIA DA EFETIVA INSTALAÇÃO DE UM  
ESCRITÓRIO DE PROJETOS PÚBLICOS, COMO  
INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E  
DESENVOLVIMENTO NO MUNICÍPIO DE REDENÇÃO-CE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para a obtenção parcial do grau de Bacharel em Administração Pública, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira – UNILAB.

Orientador:  
Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto

Redenção-Ce

2016

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira  
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)  
Biblioteca Setorial Campus Liberdade  
Catalogação na fonte**

**Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219**

---

S713i

Souza, Marcelo Lima de.

A importância da efetiva instalação de um escritório de projetos públicos, como instrumento de gestão estratégica e desenvolvimento no município de Redenção-CE. / Marcelo Lima de Souza. – Redenção, 2016.

46 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto.

Inclui referências.

1. Administração de projetos. 2. Gestão de projetos. 3. Escritório de projetos públicos. I.  
Título.

CDD 658.45

---

MARCELO LIMA DE SOUZA

**A IMPORTÂNCIA DA EFETIVA INSTALAÇÃO DE UM  
ESCRITÓRIO DE PROJETOS PÚBLICOS, COMO  
INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E  
DESENVOLVIMENTO NO MUNICÍPIO DE REDENÇÃO-CE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do grau de bacharel, no Curso de Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira – UNILAB, sob a apreciação da seguinte Banca Examinadora:

Aprovado em: 24/11/ 2016.

---

Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto  
(UNILAB)

---

Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima  
(UNILAB)

---

Profª. Dr. Eliane Barbosa da Conceição  
(UNILAB)

Dedico este trabalho a minha filha, Antonia Beatriz Silveira de Souza que na qual foi em quem sempre busquei força e motivação para conclusão deste trabalho.

Dedico também a minha companheira, amiga, mulher, que apesar de tudo, sempre esteve do meu lado me apoiando e motivando, este trabalho também é dedicado a você, Antonia Karoline Torres Silveira.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por ter-me concedido a graça de mais uma vitória.

A minha família, em especial ao meu querido pai, Francisco Rodrigues de Souza, mais conhecido como “Seu Tiquim”.

A minha amada Karoline Torres, que sempre me apoiou, torceu por este momento e incentivou-me para a conclusão deste trabalho.

O mais sincero muito obrigado ao professor doutor João Coelho da Silva Neto, que orientou-me neste trabalho de conclusão de curso, pelos incentivos, motivação e paciência na elaboração deste trabalho.

De maneira geral, a todos os professores e amigos da Unilab que fizeram parte determinante da minha formação, em especial aos amigos José Glaubson, Francisco Andson, Mary Nayara e Crislanny Leandro, pelo companheirismo durante esta caminhada.

Ao amigo e ex professor Elvis Bruno, pessoa que sempre me incentivou na busca por conhecimento.

A todos que torceram por mim e acreditaram no meu sucesso.

“Os resultados vêm do aproveitamento de oportunidades e não da solução de problemas. A resolução de problemas apenas restaura a normalidade. Oportunidades significam explorar novos caminhos”.

**Peter Drucker**

SOUZA, Marcelo Lima de. **A importância da efetiva instalação de um escritório de projetos públicos, como instrumento de gestão estratégica e desenvolvimento no município de Redenção** – Ce. 2016. 40 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira, Redenção / Ceará, 2016.

## RESUMO

O presente trabalho aborda a temática do escritório de projetos, nesse sentido percebe-se que gestão de projetos apresenta-se como uma alternativa hábil para viabilizar mudanças organizacionais, sendo que, por meio das práticas do planejamento estratégico aliado ao gerenciamento de projetos, através de um escritório de projetos, viabiliza mais facilmente o alinhamento estratégico e metodológico da carteira de projetos com a organização. O escritório de projetos deve auxiliar a realização do plano estratégico da organização, no sentido que aproxima a estratégia de seu executor. Este trabalho objetiva analisar a configuração de escritórios de projetos e a viabilidade de implantação no município de Redenção-CE. Para isso utilizou-se de métodos de pesquisa investigativa, elementos da gestão pública e do planejamento estratégico. Conclui-se então que apesar de viável a implementação do escritório de projetos no município, este processo encontrará forte resistência, no sentido da mudança da cultura organizacional.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de projetos. Gestão de projetos. Planejamento Estratégico.

## ABSTRACT



The present work deals with the theme of the project office, in this sense it can be seen that project management presents itself as a skillful alternative to make organizational changes viable, and through the practices of strategic planning allied to project management through A project office, makes it easier to strategically and methodologically align the project portfolio with the organization. The project office should assist in the realization of the organization's strategic plan, in the sense that it approximates the strategy of its executor. This work aims to analyze the configuration of project offices and the feasibility of implementation in the municipality of Redenção-CE. For this, we used research methods, elements of public management and strategic planning. It is concluded that, although it is feasible to implement the project office in the municipality, this process will find strong resistance, in the sense of changing the organizational culture.

**Keywords:** *Project management. Project management. Strategic planning.*

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

EGP – Escritório de Gerenciamento de Projetos  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano  
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
IPECE - Instituto de Pesquisa e Estratégica e Econômica do Ceara  
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentarias  
LOA – Lei Orçamentaria Anual  
ONU – Organização das Nações Unidas  
PIB – Produto Interno Bruto  
PMBOK – Project Management Body of Knowledge  
PMI – Project Management Institute,  
PMO – Project Management Office  
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
PPA – Plano Plurianual

## SUMÁRIO

<b><u>INTRODUÇÃO</u></b> .....	12
<b><u>1 REDENÇÃO, UM CONTEXTO HISTÓRICO E ADMINISTRATIVO</u></b> .....	17
<u>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA</u> .....	17
<b><u>2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA</u></b> .....	19
<u>2.1 FINS E CONCEITOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</u> .....	19
<u>2.2 PRINCÍPIOS QUE REGEM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</u> .....	20
<u>2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL E SUAS DIVISÕES</u> .....	23
<b><u>3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESTRATÉGICA</u></b> .....	27
<u>3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</u> .....	27
<u>3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA</u> .....	30
<b><u>4 O ESCRITÓRIO DE PROJETOS</u></b> .....	34
<u>4.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS</u> .....	34
<u>4.2 PROJETOS</u> .....	35
<u>4.3 ESCRITÓRIOS DE PROJETOS</u> .....	37
<b><u>5 CONCLUSÃO</u></b> .....	42
<b><u>REFERENCIAS</u></b> .....	44

## INTRODUÇÃO

O sucesso de um projeto implica no conhecimento e aplicação de técnicas que levam ao resultado pretendido. Portanto, é factível a afirmação de que a boa prática em projetos pode ser resultante do profissionalismo necessário no gerenciamento de projetos, que pode aumentar as chances de sucesso dos projetos. Ao reconhecermos o Guia PMBOK<sup>1</sup> como um “Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos”, aceitamos a afirmativa de que o gerenciamento de projetos é uma profissão, onde são aplicados conhecimentos específicos, habilidades, ferramentas e técnicas. Neste sentido, e à partir do conceito de projeto, definido como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMBOK, p. 2), este trabalho gira em torno da seguinte questão.

Qual a viabilidade da efetivação de um escritório de projetos públicos no município de Redenção-Ce, para além de elaborar, também gerenciar os projetos públicos, o mesmo ser um instrumento de gestão estratégica na administração municipal? Tendo como objetivo, mostrar a importância do gerenciamento de projetos, no que implica na criação de um escritório de projetos públicos no município de Redenção – CE.

Como consequência os objetivos secundários são de fazer uma sutil adaptação dos conceitos acerca do termo escritório de projetos e aplica-los para área pública com intuito de fornecer premissas para a inserção de um escritório de projetos públicos na cidade de Redenção-CE, ambicionando melhorar a eficiência do planejamento, execução e controle dos projetos na área pública e demais ações prioritárias, servindo de vetor para se atuar em todas as secretarias municipais e suas autarquias vinculadas através da difusão de uma nova cultura na administração pública.

A estrutura específica da área de gerenciamento de projetos deve-se a complexidade de seus projetos e ao tamanho da organização pública, que demanda os serviços de um escritório de projetos, ou seja, o *Project Management Office* (PMO) definido no PMBOK. Portanto, o PMO tem o objetivo de centralizar e estruturar a área de gerenciamento de projetos, dentro de uma estrutura específica, onde são atribuídas as responsabilidades aqueles que gerenciam os projetos.

---

1 PMBOK - *Project Management Body of Knowledge* – “O corpo de conhecimento em Gerenciamento de projetos” (tradução nossa).

Com desígnio de uma melhor compreensão sobre a importância deste e as suas singularidades, o trabalho apresenta inicialmente um sucinto histórico acerca do município, para em seguida tratar sobre a utilidade da criação de um escritório de projetos públicos, como um vital instrumento de administração pública estratégica e salientar as indagações acerca da imprescindibilidade da criação e implantação do referido escritório.

Apesar de significativos avanços na gestão pública brasileira, à partir de importantes reformas administrativas no aparelho do Estado, a prestação dos serviços públicos ainda deixa a desejar, especialmente nos municípios brasileiros. Ainda é grande a carência no atendimento as necessidades mais básicas do cidadão. Para ser mais eficiente na prestação de melhores serviços aos cidadãos, as administrações municipais necessitam de “serviços complementares”, que ora justifica a elaboração deste trabalho e que sugere a implantação de escritório de projetos públicos, como célula meio para a melhoria daquelas que atendem diretamente aos cidadãos.

Cleland & Ireland (2002) define:

O escritórios de projetos é um conjunto de funções que está a serviço dos gerentes de projeto no desempenho de suas obrigações. Ele libera gerentes de projeto da rotina, para o estabelecimento de práticas consistentes e uniformes das funções desempenhadas. Pode servir também como um repositório central que “contrata fora” para alinhar organizações.

Percebe-se nas instituições públicas uma enraizada estrutura burocrática, tornando-as lentas, impedindo-as de atender em tempo hábil, de acompanhar as constantes transformações do ambiente e na conseqüente demanda por serviços públicos de qualidade. Portanto, a atual estrutura organizacional deve ser atualizada gradativamente, ou seja, modernizada por uma estrutura de projetos, ou outra estrutura temporária de administração que seja capaz de atender eficazmente as situações criadas dentro e fora das organizações.

Para o *Project Management Institute –PMI* (2004, p.32), organização que elabora e revisa o PMBOK, o escritório de projetos denominado de *Project Management Office - PMO*, “é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sobre seu domínio”, podendo ser denominado também de “escritório de escritório de gerenciamento de programas”.

A vista do tema exposto, neste é necessário que o município adote o escritório de projetos como uma ferramenta estratégica na administração municipal,

para buscar envolver práticas de gerenciamento com propósito do desenvolvimento de serviços públicos. Todavia a necessidade da implantação do departamento na elaboração de projetos, gerenciado por técnicos qualificados com o suporte informatizado, visando imprimir com maior velocidade e qualidade nos serviços públicos, é de fundamental magnitude em relação ao avanço.

Segundo Valle et al. (2007), “A implementação das práticas de gerenciamento de projetos segundo é uma tarefa que envolve aspectos relacionados à cultura, ao relacionamento interpessoal e a vários pontos hierárquicos.” Nesse contexto, surge o infortúnio central que a pesquisa busca responder:

É válido afirmar que tal instrumento também terá uma importante contribuição para o crescimento e desenvolvimento do município de Redenção-Ce. Com o objetivo central de conceber e instituir uma unidade organizacional no município, que seja capaz de atuar independente e assessorar os poderes executivo e legislativo, bem como as autarquias, o escritório de gerenciamento de projetos, visa oferecer subsídios para o processo decisório, organizar e monitorar a execução das demandas através de projetos bem elaborados, estruturados e demais ações prioritárias.

Um escritório de projetos é vantajoso no sentido de que será um importante aliados na busca recursos financeiros de terceiros, na implementação de programas através de parcerias, que poderiam movimentar os meios sociais e financeiros da prefeitura, se tornaria um ponto de apoio nas tomadas de decisões governamentais.

Contribuir para a difusão de uma nova cultura administrativa, que descentralize e aperfeiçoe a oferta de serviços públicos. Adotando assim o escritório de projetos e seus principais conceitos, métodos e ferramentas, para aperfeiçoá-lo os projetos públicos e criando um ambiente mais favorável a implementação de ações posteriores relacionadas. Desta forma contribuindo ainda para a criação de uma rede de relacionamentos entre as pessoas envolvidas com os projetos da secretaria, permitindo uma maior troca de experiências e criando um ambiente colaborativo.

O presente trabalho foi desenvolvido utilizando os métodos de abordagem de pesquisa qualitativa, na qual se baseia na busca pela compreensão e interpretação do contexto do fenômeno a ser investigado utilizando-se de várias fontes de dados que são descritas e interpretadas dedutivamente.

Para a abordagem da literatura utilizada neste trabalho, foi realizado primeiramente uma longa pesquisa bibliográfica acerca do objeto principal de estudo, bem como material complementar do contexto abordado no referente trabalho. A pesquisa bibliográfica, que, conforme Marconi & Lakatos (2003), “consiste em um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, dotados de considerável importância e capazes de fornecer subsídios atualizados para o entendimento do tema em estudo”.

Um dos principais materiais pesquisados para a conclusão deste trabalho foi o Guia *Project Management Body of Knowledge - PMBOK*, publicado pelo PMI, que trata da metodologia e melhores práticas de Gerenciamento de Projetos. A pesquisa bibliográfica complementou os conteúdos documentais, além de fundamentar o conceito de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO).

Após a pesquisa bibliográfica e a seleção da mesma que serviu de suporte para fundamentação teórica, passou-se para a análise e interpretação dos mesmos. “Esta ação representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação” Marconi & Lakatos, (2003).

Este trabalho está organizado em capítulos, onde o primeiro, trata-se do tema abordado ou seja, um capítulo introdutório. O segundo capítulo faz uma breve contextualização acerca do município de Redenção-Ce, ou seja, uma sucinta apresentação de sua história, sua economia, organização política administrativa. O terceiro capítulo, visa proporcionar os principais aspectos que norteiam a Administração Pública brasileira contemporânea, onde inicialmente será exposto alguns conceitos definidos por autores renomados da área, nos diversos sentidos em que esta pode ser abordada. O quarto capítulo deste trabalho tem por embasamento a administração estratégica, seus principais conceitos, métodos, e aplicabilidade na administração pública. O quinto capítulo aborda de uma maneira mais clara a ideia de escritórios de projetos, suas tipologias, áreas de atuação, viabilidade de aplicação, entre outros.

## **1 REDENÇÃO, UM CONTEXTO HISTÓRICO E ADMINISTRATIVO**

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA**

O município de Redenção está posicionado na mesorregião norte do Estado do Ceará, e compõe a microrregião do Maciço de Baturité a 52 km da cidade de Fortaleza, capital do Estado do Ceará. Redenção encontra-se encravada entre os vales dos rios Pacoti e Acarape em torno da vertente da Serra do Cruzeiro e a do Pico Alto. A localização é privilegiada por manar em áreas úmidas e de solos férteis cercadas por canaviais, rios, cascatas, açudes e lagos que facilitam um sistema de irrigações.

O acesso ocorre principalmente pela CE-060, onde a mesma via corta a própria cidade de Redenção. Seguindo caminho pela rodovia teremos os municípios de Barreira, Aracoiaba, chegando posteriormente à cidade de Baturité.

Os aspectos demográficos de acordo com o senso do IBGE de 2010 apresenta uma população absoluta de 26.415 habitantes, distribuída em 204,70 Km<sup>2</sup> com uma densidade demográfica de 117,09 habitantes por Km<sup>2</sup>, possuindo grande proximidade da cidade de Acarape que já foi distrito de Redenção até 1987. O município está dividido em 6 unidades, a sede e mais 5 distritos: Antônio Diogo, São Geraldo, Guassi, Faisca e Barra Nova.

A população urbana vem crescendo nas últimas décadas, poiso censo de 1991 demonstrava percentuais de 47,10% da população urbana no município, os dados do censo de 2000 esses números foram alterados para 51,16% dos residentes e em 2010 já registravam 57,29% do total da população, contudo a cidade se enquadra como pequena cidade do interior do Estado.

A economia depende principalmente do setor terciário (comércio e serviços) que é responsável por 75,78% do Produto Interno Bruto (PIB) municipal (IPECE, 2011), sobretudo através de empregos gerados pela prefeitura e pelo comércio informal, com feiras livres que ocorrem nas ruas todos os domingos, sendo uma das fontes de renda para muitos moradores das áreas vizinhas e do próprio município.



Na agricultura, pode-se enfatizar culturas de algodão, banana, arroz, milho, feijão, café e cana-de-açúcar. É de suma importância destacar o cultivo do café, que conquanto tenha diminuído muito após a crise de 1929 nos Estados Unidos e com outras crises na economia brasileira, vêm crescendo atualmente, utilizando-se a técnica do cultivo sombreado e 100% orgânico.

Redenção possui alguns equipamentos culturais e atrativos turísticos; podemos citar: Busto da Princesa Isabel na Praça da Matriz, no Centro de Redenção; Igreja de Nossa Senhora da Imaculada – Matriz, localizada na Praça da Matriz, no Centro de Redenção. Museu Histórico e Memorial da Liberdade na Rua José Costa Ribeiro, nº 102. Fazenda Gurgurí – Senzala, acesso pela estrada de Barra Nova, via Gurgurí; Açude Acarape do Meio, represa do rio Pacoti, no distrito de Barra Nova, a 18 km da sede; Capela de Santa Rita, inaugurada em 29 de dezembro de 1917. Capela de São Miguel, inaugurada em 21 de março de 1936. Praça da Liberdade – Obelisco, localizada na Praça da Liberdade; Balneário Lages, distante 4 km da sede do município, Monumento A Escrava - Negra Nua na Avenida da Abolição. Cachoeira de Paracupeba, acesso pela estrada de Barra Nova, a 8 km da sede e Museu Senzala do Negro Liberto na Avenida da Abolição.

Espera-se que após a implantação do escritório de projetos na cidade, o mesmo possa a médio e longo prazo contribuir de forma significativa com o aumento do Índice de Desenvolvimento Humano do referido município.

Segundo o Programa das nações unidas para o desenvolvimento PNUD/ONU PNUD (2003).

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é uma medida resumida do progresso a longo prazo em três dimensões básicas do desenvolvimento humano: renda, educação e saúde. O objetivo da criação do IDH foi o de oferecer um contraponto a outro indicador muito utilizado, o Produto Interno Bruto (PIB) per capita, que considera apenas a dimensão econômica do desenvolvimento.

Assim como é medido de forma na União e nos estados, o IDH Municipal varia de 0 a 1 levando em consideração os indicadores de longevidade (saúde), renda e educação, e que quanto mais próximo de 0, pior é o desenvolvimento humano do município e quanto mais próximo de 1, mais alto é o desenvolvimento do município.

Segundo o perfil básico dos municípios, apresentado pelo Instituto de Pesquisa e Estratégica e Econômica do Ceara, IPECE (2015) e de dados relativos ao

Censo demográfico realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE (2015), o IDH do município de Redenção-Ce é de 0,626, e ocupa a 58º posição no nível de estado e 3.561º no nível de Brasil.

## **2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

Este capítulo visa proporcionar uma visão geral dos principais aspectos que ditam e norteiam a Administração Pública brasileira, visto que o objeto principal deste trabalho irá dialogar diretamente com a Administração Pública. De início são expostos os principais, e os mais importantes conceitos definidos por diversos autores renomados da área nos diversos sentidos em que esta pode ser abordada.

Em seguida, são apresentados os princípios constitucionais da administração pública, ou seja, os princípios que legitimam e orientam o sistema jurídico brasileiro e também busca explicitar a divisão da administração pública, focando o âmbito municipal que é o objeto de aplicação deste trabalho e a forma de interação entre os entes da Federação.

### **2.1 FINS E CONCEITOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Definir a expressão Administração Pública torna-se uma tarefa complicada, por que seu sentido varia de acordo com o ponto de vista em que o termo é abordado. Podemos constatar através de renomados conhecedores do assunto que admitem se uma difícil tarefa.

Xavier et al, (2015, p.19) afirma que Administração Pública, "é a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos; subjetivamente, é o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado".

Para Meirelles (2007, p. 74), o conceito de administração pública "não oferece contornos bem definidos, quer pela diversidade de sentidos da própria expressão, quer pelos diferentes campos em que se desenvolve a atividade administrativa".

Segundo Di Pietro (2006), basicamente, são dois os sentidos em que o termo é habitualmente mais utilizado:

“... em sentido subjetivo, formal ou orgânico e em sentido objetivo, material ou funcional. No primeiro, a Administração Pública é apresentada como um conjunto de entes públicos responsáveis pela execução da atividade administrativa, dentre eles pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos. No último, é tida como a própria função administrativa exercida por tais entes, ou seja, é a atividade ou ato de administrar a coisa pública”.

Norteados por estes conceitos pode-se perceber que a finalidade da Administração Pública busca satisfazer as necessidades da sociedade através de seus serviços. De acordo com Kohama (2010) “Considera-se serviços públicos o conjunto de atividades e bens que são exercidos ou colocados à disposição da coletividade, visando abranger e proporcionar o maior grau possível de bem-estar social ou da prosperidade pública”.

Os propósitos da Administração Pública podem ser sintetizados em um único objetivo: buscar o interesse da coletividade para qual se administra. Ou seja, visa assegurar o seu cumprimento, sempre que houver conflitos entre os interesses particulares e o públicos, devendo-se optar pelo interesse público, assim sendo está a condição primordial para a existência da Administração Pública, pois, uma vez desassistido o interesse público, o privado passa a prevalecer.

Um entendimento bastante comum, mas também bastante errôneo, é pensar que o interesse público é o interesse extremamente exclusivo e individual do Estado. Para melhor compreender esta afirmação, Mello (2003, p.60) esclarece que o interesse público é resultante do interesse individual de cada cidadão, sendo este membro da sociedade. Assim, o interesse público deve ser o principal alvo da Administração Pública.

Todavia a administração pública brasileira objetiva acima de tudo o interesse público sob a observância dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

## 2.2 PRINCÍPIOS QUE REGEM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para evitar possíveis falhas ou deslizes cometidos pelos gestores, e a fim de assegurar a eficácia na utilização dos recursos e na prestação dos serviços públicos diante da sociedade, têm-se como nortes desse processo os princípios básicos da administração pública.

Para Cretella Júnior (apud DI PIETRO, 2006, p. 60):

Princípios de uma ciência são as proposições básicas, fundamentais, típicas que condicionam todas as estruturas subsequentes. Princípios, neste sentido, são os alicerces da ciência.

Segundo Meirelles (2007, p.78),

Por esses padrões é que se deverão pautar todos os atos e atividades administrativas de todo aquele que exercem poder. Constituem, por assim dizer, os fundamentos da ação administrativa, ou, por outras palavras, os sustentáculos da atividade pública. Relegá-los é desvirtuar a gestão dos negócios públicos e olvidar o que há de mais elementar para a boa guarda e zelo dos interesses sociais.

A Constituição Federal, em seu artigo 37, diz que a Administração Pública em geral deverá obedecer aos princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência.

Vale atentar que vários autores consideram a existência de outros princípios, que estão de certa forma implícita em nossa legislação pública e que decorrem de nosso regime político. Contudo, saliento que, para este estudo, apenas os princípios constitucionais serão suficientes.

O primeiro dos princípios, o da legalidade, estabelece que a Administração Pública deve se sujeitar às normas legais, ou seja, deve-se realizar atos e ou medidas que estejam autorizadas e determinadas por leis. Sua exigência pode ser vista como forma de garantia e um fator limitador à atuação do poder público, uma vez que este não pode agir nem contra a lei ou além da lei, mas somente nos limites que a lei permite. Meirelles (2007, p. 74) esclarece que:

A legalidade, como princípio de administração, significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da

lei e às exigências do bem-comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso. A eficácia de toda atividade administrativa está condicionada ao atendimento da Lei e do Direito.

Para legitimar o princípio da legalidade, a Administração Pública deve operar juntamente com o princípio da moralidade. Ao desempenhar um ato previsto em lei com intuito de lesar o interesse público, por um lado está cumprindo ao princípio da legalidade, mas por outro está ferindo o princípio da moralidade.

Ser digno no meio jurídico é atuar com ética, de forma conveniente e com boa fé, e não somente diferenciar entre o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno. Desta forma, o agente administrativo, ao agir, não poderá desconsiderar o elemento ético de seu comportamento.

Já o princípio da impessoalidade determina uma colocação por parte do agente público há uma posição de neutralidade. Isto significa que a Administração Pública não pode agir para lesar ou beneficiar determinadas pessoas ou grupo, dessa forma caracterizando abuso de poder e desvio da finalidade, uma vez que o agente público é um mero gestor da coisa pública, e assim devendo relacionar suas atitudes na lei. A este princípio estão vinculados os princípios implícitos da administração pública, o princípio da igualdade e da isonomia.

O princípio da publicidade refere-se aos atos públicos, pois, requer que todos os atos públicos sejam divulgados, a fim de garantir a transparência bem como a ampla clareza da atividade pública. Porém deve atentar a seguinte ressalva, há casos que em alguns atos públicos se exige sigilo das informações, em caso que possa comprometer o direito da intimidade da pessoa e de segurança pública.

Segundo o inciso XXXIII do artigo 5º da Constituição Federal:

Art. 5º, XXXIII - Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado. (BRASIL, 1988)

Atenta-se ainda no art. 5º, inciso X da Constituição Federal:

Art. 5º, X - São invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação. (BRASIL, 1988)

E for fim o último princípio a ser agregado à Constituição Federal por força de Emenda Complementar de nº 19 de 1998, é o princípio da eficiência que institui que tanto os órgãos quanto os agentes públicos devem atuar com competência, aptidão, habilidade, rapidez, precisão, eficácia e sem burocracia, com o intuito de garantir à sociedade resultados positivos dos serviços públicos e contentamento de suas necessidades.

Assim, para o exercício funcional da atividade administrativa, o agente público que estima o cargo que ocupa nunca deve se enveredar por caminhos que o afaste dos princípios norteadores anteriormente citados, sustentando uma administração bem definida e organizada capaz de concretizar os planos e obter os objetivos almejados.

### 2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL E SUAS DIVISÕES

Devido à grande extensão territorial do Brasil e, conseqüentemente, as diferentes culturas e demandas das regiões brasileiras, tornaram-se um obstáculo para que o Estado, no exercício da sua função prioritária de promover o bem-comum, pudesse alcançar tal objetivo. A convicção disso refletiu-se ao longo da história do Brasil, que marcadas pelas batalhas por melhorias dos serviços públicos, resultou em uma atuação mais eficaz do governo e possibilitou a participação popular.

O caso mais intenso, por exemplo, que pode ser citado é o período que corresponde ao regime da ditadura militar, que vai de 1964 a 1985, período caracterizado pela concentração de poder, em que as garantias sociais foram, praticamente, ignoradas. No final da década de 1980, o debate sobre a reforma do Estado brasileiro entrou para a agenda política do país, com o foco na descentralização. A reivindicação pela descentralização “como forma de distribuição de poder e como requisito para uma organização do Estado que privilegiasse a autonomia das instâncias

subnacionais” Propagou-se pelo país (ROCHA; FARIA, 2004, p. 2-3). Tornava-se primordial fazer a redefinição das competências no campo de atuação da Administração Pública, pois,

Era corrente a expectativa de que a descentralização ampliasse a eficácia e eficiência das funções administrativas, devido à maior proximidade entre os problemas sociais e as instâncias locais de decisão. A participação e acompanhamento daqueles diretamente interessados na provisão pública implicariam, segundo essa linha de raciocínio, a maximização da racionalidade na definição das políticas e a maior possibilidade de controle social das ações governamentais, ampliando a *accountability* do setor público. (ROCHA; FARIA, 2004, p. 3)

Em 5 de outubro de 1988, foi proclamada a legislação que seria considerada um divisor de águas entre o regime autoritário que predominava na época e a democratização do país: a Constituição Federal Brasileira. Que trazia dentre tantas inovações, a garantia dos direitos e deveres fundamentais determinantes para nova vida social, política e jurídica de todo cidadão e a transformação do Brasil como uma república federativa foram, talvez, as mais significativas e importantes mudanças. A institucionalização do Brasil como república federativa consagrou-se com a descentralização do poder, antes detidos à União, e agora distribuídos entre Estados, Municípios e Distrito Federal, com o intuito de garantir o cumprimento das garantias estabelecidas.

Esta divisão governamental ocasionou no país uma distribuição de competências que fora estabelecida na Constituição Federal, e resultou em uma nova organização político-administrativa que consagra a administração pública em duas esferas de governo: direta e indireta. A administração direta compõe a organização administrativa do Estado, ou seja, é exercida diretamente pelos entes federados (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), os quais cada ente federado detém competências e atribuições específicas, conforme o disposto no texto constitucional.

É essencial destacar neste processo que além da repartição de poder, seja este normativo ou material, o federalismo foi determinante também para a descentralização fiscal e de serviços. Ou seja, cada nível de governo, utiliza-se de sua autonomia, passa a ter recursos próprios para o cumprimento de suas atividades. Contudo, de acordo com Dallabrida e Zimmermann (2009), deverá haver uma equidade na distribuição dos recursos públicos, não só tributários, mas também de outras receitas,

pois, embora autônomos, estes órgãos devem agir harmonicamente para que a essência da Administração Pública, que é que o interesse da coletividade seja alcançado.

Porém o que se sucede dentro de cada nível de governo, é que também há a precisão de descentralizar a realização de algumas funções. Para isso, a Administração Direta tem o poder de criar ou autorizar, por meio de leis, observando os princípios da administração pública a institucionalização de órgãos nos quais competem finalidades específicas. Este conjunto de órgãos ligados aos entes federados União, Estados Municípios e Distrito Federal, compõem a Administração Pública Indireta, que por sua vez são compostas por pessoas jurídicas de direito público ou privado, podendo atribuir a forma de empresa pública, sociedade de economia mista, autarquia, ou fundação.

Estas ligações entre os diferentes níveis de governo são regidas por um conjunto de interesses diversos, que muitas vezes acabam afastando-se do foco essencial da Administração Pública, que é o interesse da coletividade, não produzindo resultados tão eficazes. Para isso há a necessidade de articulações das funções e compartilhamento de experiências para se alcançar uma concordância entre os níveis de governo, “de maneira a se criar condições propícias à ampliação da eficácia e eficiência das políticas públicas” (ROCHA; FARIA, 2004, p. 4).

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA (2010, p. 548), esse desenho institucional das diretrizes estabelecidas pela Constituição resultou em “um conjunto superposto de arenas de negociação, coordenação e produção de políticas e serviços públicos, ramificados horizontal, vertical e vetorialmente em cada nível de governo ou área de atuação pública”.

Para Dallabrida e Zimmermann (2009), a sucessão de fatos políticos e administrativos, ocorridos ao longo história brasileira, principalmente após a formação do sistema federativo, com o processo de centralização e descentralização político-administrativa e a fragmentação territorial, proporcionou uma forte cooperação entre a União, Estados e Municípios, que pode ser percebido nos programas de educação, da saúde, da assistência social, entre outros.

A verdade é que, “com o tempo, porém, ficou evidenciada toda a complexidade do processo de descentralização, complexidade essa magnificada pela grande heterogeneidade da federação brasileira” (ROCHA; FARIA, 2004, p. 4). Ainda, de acordo com o estudo dos autores, a descentralização no país não atingiu o que se



esperava, pois, ficou notada a falta de planejamento na transmissão das competências, com uma maior e notada predominância nos municípios, visto que aos mesmos foram atribuídas responsabilidades das quais, sozinhos, não podiam cumprir.

O Guia Básico para Gestão dos Municípios, também concorda com essa visão ao certifica-se que a velocidade com o que o processo de descentralização ocorreu nos país, transferindo competências para os governos locais, não foi condizente com a realidade dos estados e municípios, aprofundando as disparidades, em especial pela significativa ampliação da quantidade de municípios (BRASIL, 2008).

### 3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Este capítulo traz uma abordagem empírica acerca do universo do planejamento estratégico e da gestão estratégica, como elos fundamentais para atuar juntamente com a Administração Pública para a execução inicial do objeto principal deste trabalho, ou seja, para desenvolver a ideia de se implantar um escritório de projetos públicos na cidade de Redenção-CE.

#### 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um essencial mecanismo de gestão organizacional, pois estabelece uma das mais notáveis processos administrativos. É por meio do planejamento estratégico que o gestor, e sua equipe, instituem os parâmetros, através de indicadores, que irão nortear a organização da instituição, a direção da liderança, bem como o equilíbrio das atividades.

O objetivo fundamental do planejamento estratégico é proporcionar aos gestores e suas equipes ferramentas que forneça um leque de informações necessárias para a tomada de decisão, ajudando-os a agir de forma proativa, antecipando-se as mudanças que acontecem no ambiente organizacional em que atuam. É Michael Porter, uma referência no campo da estratégia, quem afirma que uma empresa ou organização sem nenhum tipo de planejamento “corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência”.

Já Philip Kotler (1975), que é a maior referência do marketing organizacional e um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “O

Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

A direção na qual se refere Kotler reúne os seguintes itens: esfera de atuação das políticas funcionais, da esfera de atuação das macro políticas, da esfera da macro estratégia, das estratégias funcionais, e dos macro objetivos. De fato, o gestor que não desempenha a sua função enquanto planejador, termina por se centralizar exaustivamente no campo no operacional, ou seja, vive apagando incêndios, sem perceber e ou enxergar o que ocasiona os incêndios.

Matias-Pereira (2009) ressalta que o planejamento é uma prática essencial, tanto na administração pública quando na privada, devido aos benefícios que o instrumento traz às organizações. A administração pública abrange todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana que trabalham no sentido de exercer a autoridade política a fim de atender os interesses públicos.

Percebe-se então que o planejamento estratégico é uma proposição essencial para a obtenção de resultados satisfatórios nas organizações que optam por um bom planejamento, fundamentando-se na previsão de ações estratégicas pretendendo a realização dos objetivos antes determinados. Nota-se que as técnicas bem como os conceitos acerca do planejamento estratégico evoluíram bastante com o passar do tempo até constatar uma visão mais aprimorada sobre a importância do planejamento estratégico para as organizações.

É Drucker (1998, p.136), o Papa da Administração Moderna, quem define planejamento estratégico como “processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e medir o resultado dessas decisões com as expectativas almejadas”.

Portanto, a atitude de planejar as ações de maneira bem estruturada atribui-se fortes proporções no ambiente organizacional, não se estreitando ao ambiente interno da organização, e sim focando de forma mais intensa aos ambientes externos. Desde modo, atender as necessidades humanas passa ser a motivação das organizações, ou seja, passa a ser a razão de sua existência. A consciência plena do “negócio” exige o total controle sobre os agentes relacionados às ameaças e oportunidades sob a

expectativa de dispor diante mão de um leque de soluções para estas necessidades, exigindo dos gestores e proprietários uma atitude fora do convencional, isto é, uma atitude arrojada quanto à prática do planejamento estratégico e gestão estratégica. Resumimos, portanto, com WADSWORTH e STAIERT (1993):

O planejamento estratégico pode ser resumido em etapas inter-relacionadas e interdependentes, que a alta administração deve realizar e apoiar, conforme os itens a seguir: definição da missão - desenvolver a nova missão ou revisar a antiga; análise do ambiente – identificar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos; objetivos e metas – de curto e longo prazo, por ordem de prioridade; formulação de estratégias – em todos os níveis, que permitam à organização combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente; plano de ação – desenvolver planos para implementar as estratégias escolhidas; e execução das ações planejadas e realização de atividades de controle estratégico.

No que diz respeito às etapas do planejamento estratégico, Carvalho (2004) destaca a importância “de executar bem cada etapa e obedecer à ordem em que cada uma delas deve ocorrer, em especial no estabelecimento da missão, ponto indispensável do planejamento estratégico, que deve ser definido com base nos stakeholders.” Em relação aos objetivos e metas, Wadsworth e Staiert (1993) afirmam que “são alvos a serem atingidos pela organização, sendo que os objetivos indicam as áreas em que a instituição deseja progredir e as metas representam a mensuração dos objetivos.”

As estratégias, na visão de Carvalho (2004), “devem ser desenvolvidas segundo os limites, tanto físicos quanto financeiros da organização, e devem ser definidas para todos os possíveis cenários a serem encontrados.” Kaplan e Norton (2006), os autores do *Balaced Core Card* – BSC, relatam alguns nortes de gestão que facilitam a implementação das estratégias: “o comprometimento da alta liderança para executar as mudanças; o alinhamento de toda a instituição com a estratégia; a motivação dos empregados; e o constante gerenciamento da implementação das estratégias. A escolha da combinação mais adequada de tipos ou fontes de vantagem competitiva, na condição de componentes da estratégia, se faz em coerência com as oportunidades e ameaças identificadas por meio da análise ambiental e com os pontos fortes e fracos identificados mediante análise dos recursos internos à organização.”

Em relação ao plano de ação, Wadsworth e Staiert (1993) afirmam que é “o documento que define os responsáveis por cada ação estratégica, como agirão e as formas de avaliação das estratégias escolhidas.”

Avaliações estas que formam um arranjo de mecanismos essenciais para o feedback e controle, devendo ser usada para avaliar os sucessos e os fracassos do planejamento estratégico, com base na missão, na análise do ambiente e dos objetivos estabelecidos.

Foi com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que a função de planejamento estratégico teve um destaque maior no setor público, quando o orçamento público ganhou moldes ao planejamento estratégico. Neste contexto, a Carta Magna mostrou o uso das ferramentas do planejamento integradas ao setor público: o Plano Plurianual – PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e a Lei Orçamentária Anual – LOA.

Pela a ocorrência de um instrumento estar unido ao outro, uma eficaz execução orçamentária dependerá de um PPA bem elaborado. O PPA, conforme a definição de Andrade et al. (2005), é o instrumento que conduz os gastos públicos de maneira racional a fim de assegurar a manutenção do patrimônio público e a realização de novos investimentos. É significativo ressaltar que qualquer ato do governo poderá ser realizada somente se este ato estiver inserido no PPA. A Constituição Federal de 1988 apresenta as normas que norteiam à elaboração do PPA:

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão: I – o plano plurianual; [...] §1º A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

Segundo ANDRADE et al. (2005). A LDO é o elo entre o PPA e a LOA. Ela deve definir as metas e prioridades da administração pública municipal, orientar a elaboração da LOA, dispor sobre as alterações na legislação tributária no município, dispor sobre a política de pessoal e encargos sociais e estabelecer a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

Conclui-se que toda essa abordagem conceitual acerca do Planejamento Estratégico incorporado e adaptado ao serviço público, pode representar um elemento agregador de trabalho capaz gerar resultados sinérgicos direcionando esforços e ações para atender às necessidades da gestão pública, que visa o bem comum. Além de atender as carências da gestão pública agregando valor e a tornando cada vez mais eficiente, o planejamento estratégico deve estar apto para novos cenários produtivos, agindo focado

em demandas tecnológicas, sociais, políticas, econômicas, financeiras e ambientais, na busca do desenvolvimento, crescimento e do reconhecimento da instituição seja ela pública ou privada.

### 3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Atualmente, a gestão estratégica é uma das áreas de atuação do campo da gestão de notável destaque e relevância. Sua importância está no fato de se estabelecer um conjunto de ações atividades gerenciais que fornecem suporte aos gestores de uma organização a permanecer integrada na sua finalidade e ao mesmo tempo seguindo seu curso de desenvolvimento, que possibilite atingir seus objetivos e sua missão. Boyd, Finkelstein e Gove (2005) demonstraram que a gestão estratégica apresenta muitos atributos de um campo de estudo ainda imaturo, com pouco consenso e baixos níveis de produtividade. Esta verificação relatada pelos autores acima explica o motivo de várias definições a respeito do conceito de gestão estratégica, no qual veremos em diversos pontos de vista na sequência do trabalho.

Segundo Bracker (1980), gestão estratégica é a aplicação direta na organização dos conceitos de estratégia empresarial que são desenvolvidos na academia. Isto é, vincula as análises dos ambientes interno e externo de uma empresa para maximizar a utilização de seus recursos visando atingir seus objetivos.

Esta evidencia pode ser interpretada como uma grande definição, ou seja, uma macrodefinição do conceito de gestão estratégica. A gestão estratégica é que possibilita às organizações um parâmetro de desenvolvimento e habilidades para prever as mudanças no ambiente. Ela também fornece suporte a organização para desenvolver a habilidade de tratar incertezas futuras pela definição de procedimentos para realizar os objetivos da organização.

Para Ansoff e McDonnell (1990), a gestão estratégica é uma abordagem sistemática à gestão de mudanças, compreendendo: posicionamento da organização por meio da estratégia e do planejamento; resposta estratégica em tempo real por meio da gestão de problemas; e gestão sistemática da resistência durante a implementação da estratégia. Porth (2002) considera que a gestão estratégica pode ser definida como um

processo cruzado de formulação, implementação e avaliação das decisões que habilitam as organizações a definir e alcançar sua missão, e ultimamente para a criação de valor.

Conforme Bowman, Singh e Thomas (2002), a gestão estratégica centra-se nas questões relativas à criação e sustentabilidade de vantagens competitivas, ou ainda a busca por este tipo de vantagem, e Grant (2002) defendeu que a gestão estratégica envolve um complexo relacionamento entre o foco da organização, os resultados que obtém, e o amplo espectro de variáveis ambientais externas e internas da empresa.

Para uma eficaz gestão estratégica, o autor aconselha, que devem-se primeiramente identificar as relações entre sistema de gestão, recursos, capacidades disponíveis, estratégia escolhida e estruturas atuais. Segundo Dess, Lumpkin e Eisner (2007), a gestão estratégica numa organização deve tornar-se um processo e um caminho único que norteia as ações em toda a organização. Consiste em análises, decisões e ações empreendidas nas organizações para criar e sustentar vantagens competitivas.

Vejamos, esta explicação mostra dois elementos que são essenciais e fazem parte do núcleo da gestão estratégica: o primeiro elemento é um conjunto de três processos executados continuamente, são eles as análises, decisões e ações; e o segundo, é a base deste conceito que trata-se do estudo do por que algumas organizações tem o desenvolvimento melhor que outras, isto é, o estudo das vantagens competitivas.

Os autores em questão definem quatro características chaves acerca da gestão estratégica: primeiro é dirigida para os objetivos globais da organização; segundo, inclui múltiplos stakeholders no processo de tomada de decisão; terceiro, requer incorporar perspectivas de curto e longo prazos; e por fim o quarto, envolve o reconhecimento de trade-offs entre efetividade e eficiência.

Para Stead e Stead (2008) define a gestão estratégica como um processo contínuo que envolve os esforços dos gestores estratégicos para ajustar a organização ao ambiente onde está inserida, desenvolvendo-se vantagens competitivas. Estas vantagens competitivas proporciona que a organização aproveite oportunidades e conseqüentemente minimize ameaças ambientais. Em outras palavras a gestão estratégica começa com uma visão da organização, isto é, a visão organizacional é o que ela será no futuro.

Fundamentado nas competências distintivas, implementam-se as estratégias na organização como um todo para alcançar as metas da organização, ajustando-se as mudanças do ambiente externo. De modo geral, a gestão estratégica trata-se de um termo amplo que engloba a determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno.

Desse modo, segundo Wright, Kroll e Parnell (1997, p. 24), gestão estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta gestão deve realizar as tarefas a seguir:

- 1) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- 2) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- 3) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- 4) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- 5) Implantar as estratégias;
- e 6) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Conclui-se que o planejamento estratégico e a gestão estratégica são elementos essenciais quando se pensa em qualquer tipo de negócio que envolva gestão. A saúde administrativa de toda organização depende de um bom planejamento estratégico e das práticas do gerenciamento de projetos.



## **4 O ESCRITÓRIO DE PROJETOS**

### **4.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Nesta seção traz uma abordagem empírica e conceitual, acerca da questão central deste trabalho, que seria a viabilidade da implantação de um escritório de projetos em Redenção-CE, como ferramenta de gestão estratégica na administração pública local. Portando, neste estudo observar-se-á os principais conceitos sobre projetos, gerenciamento de projetos, abordado por os principais autores da área, bem como a aplicabilidade no município, os possíveis resultados de sua inserção na cidade.

O gerenciamento de projetos é primordial para as organizações contemporâneas, pois é um recurso competitivo que pode representar níveis ascendente de qualidade e soma valor aos interesses dos usuários, ou melhor, clientes.

A ação de gerenciar projetos existe de forma evidente desde o início da humanidade percebida através de exemplos milenares como as construções imponentes faraônicas do Egito Antigo. Apesar da sua durabilidade, foi somente século passado que as técnicas do gerenciamento de projetos começaram a se tornar um esboço. Os primeiros estudos acerca do gerenciamento de projetos dão início nas décadas de 50 e 60 e se solidificaram durante o período que compreende as duas grandes guerras mundiais, pois, foi nesse período que a busca pela eficiência dos resultados tornou-se contínuo.

Com o passar dos anos, as técnicas do gerenciamento de projetos aprimoraram-se para conseguir acompanhar o mundo moderno, tornando-se o principal instrumento de controle em tempos de competitividade, globalização, e tecnologias, proporcionando a sobrevivência e a continuidade das organizações. Com foco na procura pela melhoria contínua do desempenho dos projetos e com a responsabilidade de aumentar a eficiência na produtividade fazendo-se frente as graves crises econômicas que se outrora surgiam nas organizações.

Perante o contexto da escassez de recursos e globalização, no que tange a administração pública sofreu consideráveis transformações impulsionadas pelo capitalismo, dado a sua natureza socialista, se vê pressionada a ser mais competitiva na busca por novas fontes de recursos financeiros, assim sendo obrigada a repensar seus processos internos de trabalho e buscar uma reestruturação completa da máquina pública para viabilizá-la a captação de investimentos do setor privado de empresas nacionais e internacionais e de recursos federais.

Atualmente, o gerenciamento de projetos é empregado por organizações dos mais diversos setores de atividade, especialmente no setor público, e tem sido de essencial a sua importância para a transformação do planejamento em resultados, além de otimizar a alocação de recursos, diminuindo assim as surpresas, trazendo maior eficiência à gestão de projetos. A utilização das práticas de gerenciamento de projetos no setor público é ainda uma atividade recente, entretanto a exigência crescente dos cidadãos por melhorias na qualidade dos serviços públicos reforçam a importância da adequação destas práticas em todos os níveis do poder público.

Segundo Kerzner (2002), atualmente a implantação do gerenciamento de projetos constitui a gestão avançada de projetos. A empresa que pretende alcançar sucesso em gerenciamento de projetos deve desenvolver um processo de implantação bem sucedido, sendo fatores de sucesso, dentre outros: ter como base a cultura da organização, realizar treinamentos extensivos e contar com o comprometimento dos executivos, que devem reconhecer o valor que o gerenciamento formal de projetos acrescenta à empresa.

Ainda com Kerzner (2002), buscamos o entendimento que a maturidade em gerenciamento de projetos é o desenvolvimento de processos e sistemas repetitivos, de

modo a aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos submetidos a estes processos e sistemas.

## 4.2 PROJETOS

Um projeto, segundo PMI (2012, p. 5), “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Temporário, pois um projeto possui início e fim definidos. A administração de um projeto procura o seu sucesso, na forma de que o mesmo seja cumprido dentro do prazo previsto. “O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos” (*ibid*, 2012, p. 8).

Conforme Cleland (1999), um projeto é uma combinação de recursos organizacionais colocados juntos para desenvolver algo que não existia previamente, provendo um melhor desempenho no planejamento e realização de estratégias organizacionais.

Segundo Maximiano (2002, p.26) define projeto como “um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fins programados, que tem por objetivo fornecer um produto singular, dentro de restrições orçamentárias”.

De acordo com Kerzner (2003), um projeto é qualquer série de atividades e tarefas que tenha um objetivo específico a ser contemplado dentre certos requisitos, prazos de início e fim definidos, bem como limites de recursos financeiros, humanos e de equipamentos.

A abordagem feita por Menezes (2003, p.44) acerca de definir o que é um projeto é que se trata de “um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas, possa atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade”.

Percebe-se então que todas as definições sobre o que é um projeto, mostram elementos essenciais que devem ser levados em consideração, como o escopo do projeto, a necessidade de recursos financeiros, recursos humanos, recursos materiais, planejamento, controle e qualidade, sejam estes de prazo ou recursos, voltados para a realização ações que não realizada de forma repetitiva, e sim de forma singular.

Portanto pode-se dizer que um projeto é exclusivo no sentido de que os projetos não se trata de uma operação de rotina, e sim um conjunto particular de operações com o objetivo de atingir um objetivo específico.

Para Thamhain (1993), formação de equipes de projetos pode ser definida como “um processo que agrega um conjunto de indivíduos com diferentes necessidades, habilidades e inteligências e transforma-os numa unidade de trabalho eficaz e integrada. Neste processo de transformação os objetivos e energias individuais se misturam, dando suporte aos objetivos da equipe”.

A administração das equipes de projeto, contudo não é uma tarefa fácil, por dois motivos característicos: o primeiro é que os times de projetos são notoriamente dinâmicos, ou seja, os membros da equipe estão em continua mudança; e segundo se contrapõe ao primeiro no sentido que a cúpula do projeto, isto é, o gerente do projeto e alguns membros da alta gerência enxergam a equipe do projeto como um grupo único. Junior e Carvalho (2006. p.7)

Verma (1995) deixa claras as diferenças notórias entre os grupos de indivíduos e os membros de equipes de projetos. “Enquanto os grupos são formados por membros independentes com participação parcial nas tarefas de forma individual, as equipes prezam a interdependência, com participação ativa e coletiva nas atividades de projetos.” Portanto o desenvolvimento de equipes faz-se necessário através de um processo contínuo de gerenciamento, medindo-se seu desempenho ao longo do projeto.

### 4.3 ESCRITÓRIOS DE PROJETOS

Um Escritório de projetos – *Project Office Manager* (PMO) – é definido, pelo *Project Management Institute*(PMI) (2012, p. 17), como “uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio”. Segundo Carvalho e Hinça (2004), um Escritório de Projetos é uma prática da gestão de projetos que busca melhorar o desempenho dos projetos nas organizações. Portanto, “o Escritório de Projetos apresenta como objetivo básico orientar e dar suporte aos gerentes de projetos, permitindo à empresa desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível” (CARVALHO; HINÇA, 2004, p. 1).

Quelhas e Barcaui (2004, p. 9) assemelham a prática de PMO em projetos: “poderia ser um jogo de xadrez onde os gerentes de projetos são os jogadores e o PMO é um parceiro que olha para o jogo do lado de fora do tabuleiro”. Esta semelhança percebe-se devido ao fato que, geralmente, as pessoas que não estão diretamente inseridas têm melhores ideias sobre as ações que devem ser tomadas.

Com o amadurecimento da gestão de projetos juntamente com a busca pelo aprimoramento e a excelência dos processos dentro das organizações é que surge o conceito de Escritório de Projetos. O mesmo surge como uma estrutura organizacional que visa melhor atender as necessidades nos ganhos de produtividade e também a carência urgente da centralização e do controle das informações no seio das organizações. A literatura nos mostra que o número de escritórios de projetos vem crescendo e se nos expandindo mais diversos setores de mercado.

Segundo DINSMORE (2003) apud CARVALHO & HINÇA (2005), o escritório de projetos apresenta como objetivo principal orientar e dar suporte aos gerentes de projetos permitindo que as organizações desenvolvam seus projetos de forma mais eficiente e eficaz possível.

Conforme Castro (2009, p. 2), “O PMO atua como um consultor interno dentro da organização que, dotado de uma visão imparcial, tem facilidade para analisar os riscos, acompanhar os custos e avaliar a necessidade de novos negócios”.

A organização de um PMO necessita, segundo Quelhas e Barcaui (2004), atender as necessidades operacionais e ser útil ao suporte executivo, de forma que a organização e a tomada de decisão sejam centralizadas, mas não burocráticas. Ainda segundo os autores afirmam, que os principais stakeholders de um PMO são os gerentes de projetos, e estes devem ser os primeiros a se beneficiar com esta prática (QUELHAS; BARCAUI, 2004).

Segundo Quelhas e Barcaui (2004, p. 4), “o sucesso relacionado ao Escritório de Gestão de Projetos depende não somente da equipe que o representa como também do poder da equipe executiva da empresa e de seus principais clientes: os gerentes de projetos”. Pode-se dizer que o sucesso de um PMO depende do apoio da alta gerência da empresa, sendo que esta deve estar envolvida, proporcionando suporte para que as atividades desenvolvidas estejam alinhadas ao planejamento estratégico da organização (QUELHAS; BARCAUI, 2004).

Os principais benefícios, que se espera inicialmente coma implantação de um escritório de projetos no município de Redenção-CE, baseado na literatura seriam:

- A garantia de finalização dos projetos;
- A garantia da execução dos projetos de acordo com o planejamento pré-definido;
- Promover maior visibilidade do andamento dos trabalhos, ou seja, norteado pelo princípio da publicidade da administração pública;
- A propagação do conhecimento acerca do gerenciamento de projetos;
- Implantar uma nova cultura organizacional nos órgãos da gestão municipal;
- Profissionalização da administração e gestão de projetos;
- Eficiência no cumprimento de prazos;
- Transparência no cumprimento dos custos;
- Maior alcance das metas dos projetos, transparência e informação em tempo real.

Contudo o escritório de projetos iria operar com funções orientadas a organização, ou seja, a maioria de suas atribuições iriam se reportar diretamente ao plano diretor do município, tendo ligação efetiva com o plano estratégico do município. Apesar de ter consciência dos benefícios esperados relacionados ao escritório de projetos, implantá-lo significa dizer que teríamos que vencer alguns desafios, principalmente no que tange a mudança cultural para a organização e o envolvimento das pessoas.

Ainda que propagar a cultura do gerenciamento de projetos requer muito tempo, Crawford (2002) propõe que a organização imprima certa velocidade à implantação do escritório de gerenciamento de projetos, de modo a apresentar os primeiros resultados em seis meses. Outra razão a ser considerada no processo de implantação do escritório de projetos é o seu propósito de atuação, uma vez que a objeção apresenta diversos e diferentes níveis de dificuldade de acordo com as novas responsabilidades que são incorporadas.

Os empenhos operacionais são facilmente aceitos pela organização, ou seja, representam um baixo risco, pois, requer em uma pequena mudança de poder e não interferem na cultura organizacional. A exemplos destes empenhos ou atividades, cita-se o desenvolvimento de métodos e novos padrões, os treinamentos, aperfeiçoamento e o gerenciamento das principais partes interessadas.

Contudo, existem outros empenhos cuja a implementação apresenta um risco brando, já que podem provocar alteração na estrutura de poder bem como na

autoridade da organização, a exemplo, o planejamento estratégico para que haja o gerenciamento de projetos, a preservação da memória das lições aprendidas e os relatórios de desempenho. Por fim e mais importante, são os empenhos de alto risco confrontados pela existência de grupos de resistência, uma vez que como já citado anteriormente alteram a significativamente a estrutura de poder e autoridade da organização.

Segundo Englund et al. (2003), a implantação do EGP deve ser feita em três etapas. Na primeira são criadas as condições para a mudança, e por isso a mesma é crítica para o sucesso do EGP. Englund et al.(2003) propõe como passos dessa primeira etapa:

- 1) Evidenciar a importância da mudança e o senso de urgência junto aos membros da organização. Dentre as justificativas para a necessidade da mudança ocorrer nesse momento, podem ser utilizadas as taxas de insucesso em projetos e a comparação das práticas da organização às práticas de outras empresas.
- 2) Identificar possíveis grupos de resistência e apresentar a estes grupos os benefícios da mudança.
- 3) Buscar um patrocinador influente e desenvolver coalizões com membros da empresa.
- 4) Estabelecer quais as contribuições do EGP para atingir a visão do futuro da organização.
- 5) Elaborar o plano para implantação do EGP e divulgá-lo à organização.

Atualmente é possível identificar através da literatura que os tipos de PMO são variados, de organização para organização, bem como é possível também que haja mais de um PMO numa mesma organização. Crawford define três tipos para um PMO: Escritório de Controle de Projetos, Escritório de Projetos como Unidade de Negócio e Escritório Estratégico de Projetos (2002, p. 55).

Conforme Crawford (2002, p. 56):

O escritório de controle de projetos é um PMO típico para projetos únicos ou grandes (como os projetos do Ano 2000 foram para várias empresas), geralmente com vários cronogramas a integrar, constituindo-se, assim, num programa. Pode ter vários gerentes de projetos, cada qual responsável por um projeto completo do programa, atuando independentemente, mas com objetivos que devem ser atingidos coordenadamente. Além disso, normalmente compartilham recursos e os custos devem ser controlados de maneira única, para se encaixarem no orçamento previsto para o programa a que atendem.

Percebe-se, portanto, que este tipo de escritório de projeto é o responsável por conceber a eficiência no projeto, através da utilização das práticas do gerenciamento

de projetos. O escritório de projetos como unidade de negócio, de acordo com Crawford (2002, p.56) “é uma estrutura de apoio a uma unidade de negócios ou departamento, através da integração de vários projetos e da coordenação do uso de recursos comuns.”

Este escritório de projetos favorece a notoriedade dos compromentimentos de recursos e do progresso dos projetos em geral, e proporciona à organização vantagens com a excelência no processo de gerenciamento de projetos tanto para um departamento, ou unidade de negócios e até mesmo à uma organização por inteira, ao invés de se concentrar em apenas um grande projeto como no escritório de projetos abordado acima. O chamado por Crawford (2002, p.57):

De “Escritório Estratégico de Projetos”, serve como centro de suporte corporativo aos projetos, com um repositório central de processos, padrões e metodologias. Este PMO coordena o gerenciamento do portfólio de projetos de acordo com as estratégias das organizações. Nesse PMO surge o conceito de um “comitê gestor de projetos”.

Significa dizer que este escritório de projetos possui nível corporativo de autoridade, onde se faz necessário à priorização, seleção e monitoramento dos projetos bem como dos recursos que introduz a estratégia corporativa. Ou seja, é o nível mais otimizado para fins de implementação do escritório de projetos. Contudo, tratando dos projetos em um portfólio abrangente esse tipo de escritório o mesmo atua como um encarregado para a alta administração, dotado de consultoria, coordenação e supervisão.

Para fins de implementação do escritório de projetos, BRIDGES & CRAWFORD (2000) recomendam fazer um esforço deliberado para gerar valor imediato e atender, o mais rapidamente possível, as necessidades do negócio. A chave é manter a implementação simples, focada na obtenção de valor. Conforme BRIDGES & CRAWFORD (2000), contudo para que isso seja possível, os autores sugerem quatro fases distintas:

**Fase I – Preparar o Terreno:** são definidas as iniciativas de curto prazo que serão tomadas e os objetivos de longo prazo. **Fase II - Começar com iniciativas de curto prazo:** a operação do EGP é iniciada, com a alocação da equipe, início das atividades de comunicação e a divulgação para a organização do EGP e de suas responsabilidades. **Fase III – Caminhar com soluções de longo prazo:** O objetivo desta fase é gerar valor para a empresa por meio da melhoria das práticas de gerenciamento de projetos e do desenvolvimento dos profissionais ligados a esse gerenciamento. **Fase IV – Manter e Aprimorar:** Nesta fase, deve conduzir as atividades diárias, refinando continuamente o sistema de gerenciamento de



projetos e procurando sempre novas oportunidades de gerar valor para a empresa.

## **5 CONCLUSÃO**

As organizações que administram muitos projetos simultaneamente sejam públicas ou privadas, tem inúmeros benefícios com a adoção de um PMO, visto que estes melhoram os resultados e simplificam a Gestão dos Projetos através das práticas como suporte, treinamento, padronização, implementação e controle de aderência à metodologia da gestão estratégica, do planejamento estratégico e do gerenciamento de projetos.

O fomento das fases introdutórias do ciclo de vida de um projeto é primordial no sentido que é requisito para as prerrogativas do sucesso do mesmo além de ser uma importante contribuição para a eficácia do gerenciamento de projetos. Percebe-se que a determinação de uma metodologia que recomende um planejamento do projeto de forma bem definida, se bem implementada, pode culminar em uma redução dos resultados incertos do projeto e uma certeza de que os requisitos do mesmo foram identificados, catalogados e registrados.

Desta forma, o resultado aguardado é um subsídio para redução dos possíveis desvios referentes à prazos, custos e qualidade que se espera para os projetos e um consequente aumento da competitividade por parte das organizações.

O Escritório de Projetos permite gerenciar todos os projetos da organização de modo centralizado. Esta prática fornece apoio aos gerentes de projetos, pois, os auxilia em atividades como treinamento, criação e acompanhamento do plano de ação, entre outras. Um escritório de projetos centraliza todas as informações referentes aos projetos, e esta centralização é essencial, pois, possibilita a transferência dos conhecimentos adquiridos de projetos anteriores a novos projetos.

Após uma profunda análise no que tange ao universo do planejamento estratégico aliada ao escritório de projetos, percebe-se que as dificuldades, são muitas, pois, todo processo que envolva mudança de cultura organizacional, a implantação de Escritórios de Projetos tem sido uma resistência, apesar de que é uma tendência muito forte e, a literatura revela que o escritório de projetos tem proporcionado resultados relevantes às organizações privadas e públicas.

O presente trabalho não esgota o tema, mas é inovador quando tenta apresentar os principais e possíveis benefícios que um PMO pode garantir a uma organização pública orientada a projetos, pois, um PMO também pode ser considerado um local onde há um acúmulo de conhecimento, e um ambiente são voltados ao trabalho em equipe, com alto grau de responsabilidade e comprometimento.

O PMO soma-se as práticas de Gestão estratégica, no grau em que se pode possibilitar a transformação do conhecimento das equipes dos projetos em conhecimento organizacional, seja capaz de possibilitar ganhos com a aplicação de melhores práticas em projetos futuros, ou até mesmo na simples reutilização de conhecimentos disponíveis. Assim, o PMO tem a missão de difundir conhecimentos de Gestão de Projetos em toda a organização e desenvolver o ambiente no qual o PMO esteja inserido.

Concluimos, pois, que a criação e instalação de um escritório de projetos na cidade de Redenção- Ce, implicará em significativos impactos sociais e econômicos na cidade. Pois, a cidade apresenta potenciais elevados para o desenvolvimento através da sinergia gerada pelo escritório de projetos em parceria com o poder público, culminando com a geração de emprego e renda, e melhores prestações de serviços públicos, maior

eficiência e controle nos gastos públicos. O PMO, potencialmente, poderá atender as organizações públicas e privadas, em especial as micro e pequenas empresas, como importante escritório de prestação de serviços, nas áreas de consultoria e aconselhamento empresarial, que promoverá o desenvolvimento local sustentado.

## REFERENCIAS

\_\_\_\_\_. **Guia Básico para Gestão dos Municípios**. Brasília: Ministério Público, 2008.

ANDRADE, N. A. et al. **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual**. São Paulo: Atlas, 2005.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 9. Ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

BOWMAN E. H.; SINGH H.; THOMAS H. **The domain of strategic management: history and evolution**. In: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. (org.). *Handbook of Strategy and Management*. Londres: Sage, p. 31-51, 2002.

BOYD B. K.; FINKELSTEIN S.; GOVE S. **How advanced is the strategy paradigm? The role of particularism and universalism in shaping research outcomes**, *Strategic Management Journal*, v. 26, iss.9, p. 841-854, 2005.

BRACKER, J. **The historical development of the strategic management concept**, *The Academy of Management Review*, v.5, iss.2, abr., p. 219-224, 1980.

BRASIL. **Constituição da República Federativa de 1988.**

CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor.** São Paulo, SP. USP, 2004. 204p. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de São Paulo, 2004.

CASTRO, Marcelo Campolina de. **Desenvolvendo a maturidade em Gestão de Projetos nas empresas através da implantação do PMO.** 2009. São Paulo. Contribuição técnica ao 13º Seminário de Automação de Processos. Disponível em: <<http://www.labsoft.com.br/arquivos/artigos/Maturidade-de-GP-com-PMO.pdf>>. Acesso em: 02 Novembro de 2016.

CLELAND, David. I. **Project management: strategic design and implementation.** New York: McGraw Hill, 1999.

CRAWFORD, J. K. **The Strategic Project Office – A Guide to Improve Organizational Performance.** New York, NY: Marcel Dekker, 2002, cap. 1.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A.B. **Strategic management.** 3ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DINSMORE, P. C. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro base de “Preparação para Certificação PMP® - Project Management Professional”.** Rio de Janeiro: qualitymark, 2003.

DRUCKER, P. **The Progress of Management.** Irwin, 1998.

ENGLUND, R. L.; GRAHAM, R. J.; DINSMORE, P. C. **Creating the Project Office: A Manager’s Guide to Leading Organizational Change.** San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

GRANT, R. M. **Corporate strategy: managing scope and strategy content.** In: PETTIGREW Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **Alinhamento – utilizando o balanced score card para criar sinergias corporativas.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas.** Trad. Marco Antônio Viana Borges, Marcelo Klippel e KERZNER, H. Strategic Planning for a Project Office. *Project Management Journal*, v. 34, n. 2, p.13-25, 2003.

KERZNER, Harold. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling.** 8. Ed. New York: John Wiley & Sons Inc., 2003.

- KOHAMA, Heilio. Contabilidade pública. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. – 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública contemporânea**. São Paulo, 2009. Editora Atlas.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos**. 2. Ed.. São Paulo: Atlas, 2002.
- MCDONNELL, E. *Implanting strategic management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.
- MENEZES, Luis Cesar de Moura. **Gestão de projetos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- PMI – Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos - Guia Pmbok**. 4ª ed. Saraiva, 2012.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTH, S.J. **Strategic management: a cross-functional approach**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD. **Relatório do Desenvolvimento Humano 2003: Um pacto entre nações para eliminar a pobreza humana**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br>>. Acesso em: 1 de Novembro 2016
- QUELHAS, Osvaldo; BARCAUI, André B. **Escritório de projetos: Uma Visão Geral**. Disponível em: <[http://bbbrothers.com.br/eng/files/pdfs/artigos/escritorio\\_proj\\_vis\\_geral.pdf](http://bbbrothers.com.br/eng/files/pdfs/artigos/escritorio_proj_vis_geral.pdf)>. Acesso em: 02 out 2016.
- RODRIGUES, Ivete; JÚNIOR, Roque Rabechini; CSILLAG, João Mário. **Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos**. R. Adm. v. 41, n.3, p.273-287, jul./ago./set. 2006. São Paulo. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4103273.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2016.
- STEAD, J.G.; STEAD, W.E. **Sustainable strategic management: an evolutionary perspective**. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, v.1, n.1,

p.62-81, 2008. Third Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute Inc., 2004.

THAMHAIN, H. J. , 1993. Team Building in Project Management in: CLELAND, D.I. & KING, W.R. Project Management Handbook. Van Nostrand Reinhold, New York.

VALLE, A. B. et. al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.

VERMA, VIJAY K. Managing the Project Team, PMI Project Management Institute, 1995.

XAVIER, Antônio Roberto; TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade; FIALHO, Lia Machado Fiuza (Org.). **Administração Pública: desafios contemporâneos**. Fortaleza: EdUECE, 2015. 181 p. ISBN: 978-85-7826-189-4

WADSWORTH, J. J.; STAIERT, J. J. **Strategic Planning: A conceptual Model for Small and Midsize Cooperatives. Agricultural Cooperative Service. ACS Research Report 112**. Fevereiro de 1993.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J, PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.