

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
AVM FACULDADE INTEGRADA**

BOAS PRÁTICAS DO PMBOK® NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Por: Fábio Gabino Araújo

**Orientador
Prof. Nelsom Magalhães**

**Rio de Janeiro
2012**

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
AVM FACULDADE INTEGRADA

BOAS PRÁTICAS DO PMBOK® NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Apresentação de monografia à AVM Faculdade Integrada como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão de Projetos.

Por Fábio Gabino Araújo

AGRADECIMENTOS

... a Deus por me dar forças para
concluir este curso

DEDICATÓRIA

... a minha esposa, Cleane

RESUMO

Esta monografia tratará da possibilidade de aplicação do conjunto de conhecimentos que são considerados boas práticas na área de gerenciamento de projetos e publicados pelo PMI - Project Management Institute no guia PMBOK® - Project Management Body of Knowledge.

Inicialmente será apresentada de forma sucinta os principais conceitos da Administração Pública brasileira, os princípios constitucionais que a regem, sua natureza jurídica e finalidade. Também será abordada a lei 8.666/90, a Lei das Licitações, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Posteriormente será apresentado o PMBOK®, abordando os principais conceitos e o conjunto de conhecimentos que são amplamente considerados boas práticas na área de gerenciamento de projetos.

Para finalizar, serão comentados os projetos na Administração Pública brasileira; a Extensão para Governo do Guia PMBOK®, que é um subconjunto do Guia PMBOK® e uma referência para qualquer pessoa envolvida no gerenciamento de projetos, trabalhando ou fazendo negócios com projetos dentro do setor público; a importância dos escritórios de gerenciamento de projetos (PMO) na Administração Pública; e apresentados casos em que as boas práticas foram implementadas no setor público.

METODOLOGIA

O desenvolvimento deste trabalho foi fundamentado por meio da leitura de livros especializados em administração de empresas, direito administrativo e gestão de projetos, além de leis, artigos e outros trabalhos acadêmicos disponibilizados na internet, e do Guia PMBOK®.

Esta monografia está dividida em três partes:

- Uma Introdução, onde foi abordado de forma geral o tema deste trabalho;

-O Desenvolvimento dividido em três capítulos da seguinte forma:

a) **Capítulo I – Administração Pública: Conceitos, princípios, natureza e fins** – apresenta os principais conceitos e a forma de organização da Administração Pública Brasileira, como também a Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, a chamada Lei das Licitações;

b) **Capítulo II – As boas práticas do PMBOK®** – apresenta de forma sucinta as principais diretrizes, processos e também as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos;

c) **Capítulo III – Boas Práticas do PMBOK® na Administração Pública** – verifica a possibilidade da implantação das boas práticas do PMBOK® na Administração Pública.

-E a Conclusão, onde está sintetizado o conteúdo pesquisado e a resposta da questão central deste trabalho.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO I - Administração Pública: Conceitos, princípios, natureza e fins ..	10
CAPÍTULO II - As boas práticas do PMBOK®	20
CAPÍTULO III - Boas Práticas do PMBOK® na Administração Pública	32
CONCLUSÃO	39
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	40
WEBGRAFIA CONSULTADA	42
ÍNDICE	44
ANEXOS	45

INTRODUÇÃO

Em qualquer tipo de empresa, seja ela do setor público ou do setor privado, desde organizações bilionárias até aquelas sem fins lucrativos, o gerenciamento de projetos assume um papel de suma importância para a transformação do planejamento em resultados eficientes. Estes são conseguidos por meio do aprimoramento na alocação dos recursos disponíveis, na identificação, tratamento e controle de riscos, diminuindo assim as surpresas, controlando o tempo e os custos do projeto, dentre outros.

O gerenciamento de projetos é aproximadamente o mesmo no setor público e no setor privado – o que muda é basicamente a estrutura por trás do projeto – é o que afirma Ricardo Vargas, autor de livros sobre gerenciamento de projetos e especialista em planejamento, gestão e controle de projetos. Na iniciativa privada os projetos são mais facilmente planejados, executados e controlados do que os da administração pública. Naquela, os gerentes de projetos têm autonomia para escolher e modificar a sua equipe, tomar decisões quase que como se fossem os donos ou presidentes das empresas. Nas organizações públicas, os projetos têm um rito próprio com um complicador a mais que é a legislação brasileira. Nelas o gerente nem sempre pode escolher a sua equipe e as ações sempre devem estar previstas na legislação, pois, enquanto na iniciativa privada é permitido fazer tudo aquilo que a lei não proíbe, na administração pública só se pode fazer aquilo que está previsto em lei.

Um dos principais divulgadores do gerenciamento de projetos e da profissionalização do gerente de projetos é o **Project Management Institute – PMI**, sendo uma das suas principais iniciativas a publicação do **Project Management Body of Knowledge**

– PMBOK®.

O PMBOK® é um guia para o gerenciamento de projetos. Também conhecido como “PMBOK® Guide”, ele é de autoria do Standards Committee do PMI e “*fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos*” (PMBOK®, 2004). Convém destacar que este guia não é uma metodologia para o gerenciamento de projetos, apenas introduz os principais conceitos, identifica o conjunto de conhecimentos que são amplamente considerados boas práticas e define as áreas de conhecimento para grupos específicos de processos de gerenciamento.

No setor público, devido à crescente exigência dos cidadãos por serviços de qualidade, a execução das boas práticas em gerenciamento de projetos, previstos no PMBOK®, poderia aumentar a eficiência do planejamento, da execução e do controle dos projetos. Neste trabalho será verificada a possibilidade da implementação destas práticas de gerenciamento na Administração pública.

CAPÍTULO I

Administração Pública: Conceitos, princípios, natureza e fins

1.1 Conceito de Administração

Administração vem do latim, *ad* – direção, tendência para – e *minister* – subordinação ou obediência. Significa aquele que realiza uma função por meio do comando de alguém, que presta serviço a outrem (CHIAVENATO, 2003, p. 11). Administração é o planejamento, a organização, a direção e o controle de recursos da organização com a finalidade de alcançar objetivos. É a gerência de interesses, individuais ou coletivos, obedecendo aos princípios da lei, da ética e da moral, para atingir um fim específico.

Maximiniano afirmou (2000, p. 24) que administrar é tomar decisões e colocá-las em prática utilizando recursos para se alcançar objetivos. Para ampliar e esclarecer a definição, ele explica:

A administração é processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos. (...) A finalidade última do processo de administrar é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos. (MAXIMINIANO, 2000, p.25)

Podemos entender, então, que administrar é dirigir uma organização utilizando técnicas de gestão para alcançar objetivos de forma eficiente, eficaz e com responsabilidade, e que o planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle, são elementos essenciais à administração, sem os quais o ato de administrar estaria incompleto.

1.2 Administração Pública

Administração pública é o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que procuram satisfazer as necessidades da sociedade, seja no âmbito federal, no estadual ou no municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum.

Helly Lopes Meirelles, jurista brasileiro largamente reconhecido como um dos principais doutrinadores do Direito Administrativo e do Direito Municipal brasileiro, conceitua Administração pública da seguinte forma:

Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas (MEIRELLES, 1989, p. 55).

Em resumo, a administração pública é a gestão de interesses públicos através da prestação de serviços públicos. O Estado (em sentido amplo) utiliza de todo o seu aparelhamento para realizar serviços visando o interesse público e a satisfação das necessidades coletivas.

1.3 Finalidade e Princípios da Administração Pública

Administração Pública tem como principal finalidade o interesse público, o bem comum da coletividade administrada,

seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Constituição Federal – 1988, art. 37).

A **legalidade** é o princípio básico de todo o direito público onde a doutrina utiliza a seguinte expressão: enquanto que na atividade particular tudo o que não está proibido é permitido, na Administração Pública tudo o que não está permitido é proibido. O administrador está preso às leis e não às vontades pessoais daquele que administra. Já princípio da **impessoalidade**, o segundo elencado na Constituição Federal, é aquele que declara que o administrador deve orientar-se por critérios objetivos, não devendo fazer distinções fundamentadas em critérios pessoais. Seus atos obrigatoriamente deverão ter como finalidade o interesse público e não o próprio ou de outrem. A **moralidade** é o princípio que afirma que o administrador precisa respeitar os bons costumes, atuando com ética e de acordo com a lei. Não é apenas cumprir a lei formalmente, mas cumpri-la procurando sempre o melhor resultado para a administração. O princípio da **publicidade** é requisito da eficácia e moralidade. Todo ato da Administração Pública, para produzir efeitos externos, deve ser de conhecimento de todos. Essa transparência possibilita qualquer pessoa a questionar e controlar a atividade administrativa. E por fim, o princípio da **Eficiência** é aquele exige resultados positivos para o serviço público e o satisfatório atendimento das necessidades dos administrados. Este princípio impõe ao administrador público que as suas atribuições devem ser executadas com perfeição, presteza e rendimento funcional.

1.4 Organização da Administração Pública Brasileira - Formas de a administração pública realizar suas atividades

A Administração Pública, para realizar suas atividades e atingir os fins desejados, atua por meio de órgãos, agentes e entidades, e recai em três situações fundamentais: A **centralização** quando ela executa suas tarefas diretamente por meio de órgãos ou agentes administrativos integrantes da sua estrutura funcional. Neste caso, quando os órgãos são desmembrados para melhorar a sua organização estrutural sobrevém à **desconcentração**. Quando a Administração Pública delega suas atividades para outras entidades (pessoas jurídicas), atuando indiretamente, ocorre a **descentralização**.

Na **centralização**, com o desempenho direto das atividades públicas temos a **Administração Pública Direta**. Neste caso, o governo atua por meio de seus órgãos na atividade administrativa. Estes órgãos são instituições despersonalizadas, ou seja, não possuem personalidade jurídica própria, e conseqüentemente, não são capazes de contrair direitos e obrigações por si próprios. São simples repartições interiores de sua pessoa e que por isto dele, não se distinguem (MELLO, 2008, p. 140). Fazem parte da Administração Direta, como exemplo, na esfera federal a Presidência da República e os Ministérios. Na estadual a Governadoria do Estado e as Secretarias e na municipal a Prefeitura e as Secretarias Municipais (FILHO, 2009, p. 433).

Na **descentralização**, com a prestação dos serviços públicos sendo realizada por meio de outras pessoas jurídicas, distintas da própria entidade política, que recebem os poderes de gerir áreas da Administração pública por outorga ou por delegação temos a **Administração Pública Indireta**. Filho (2009, p. 435) reforça que “a *Administração Indireta do Estado é o conjunto de pessoas administrativas que, vinculadas à respectiva Administração Direta, têm o objetivo de desempenhar as atividades administrativas de*

forma descentralizada”. Nesta forma de administração não existe vínculo hierárquico entre a Administração Central e as Entidades que recebem a titularidade e a execução destes poderes. Estas não são subordinadas ao Estado, mas aquele exerce nelas um poder chamado de Controle com atribuições de fiscalização.

1.5 Órgãos e Entidades na Administração Pública

Os **órgãos públicos** fazem parte da Administração Direta e não possuem personalidade jurídica. São repartições internas do Estado, necessárias à sua organização, tão grande é a extensão que alcança e tamanhas as atividades a seu cargo (FILHO, 2009, p. 12). São os Ministérios, as Secretarias, os Departamentos, as Seções, etc.

As **entidades** fazem parte da Administração Indireta e têm personalidade jurídica. Possuem, portanto, vontade e capacidade de exercer direitos e contrair obrigações por si próprias. De acordo com o art. 4º, do Decreto-Lei nº 200/67, as categorias de entidades que compõem a administração Indireta são: Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Fundações Públicas.

Autarquias são pessoas jurídicas de direito público, criadas por lei específica para desempenhar funções típicas e próprias de Estado e que não tenham caráter econômico. As mais conhecidas são o INSS, o INCRA, o IBAMA, dentre outras (FILHO, 2009, p. 446).

Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista são pessoas jurídicas de direito privado, têm sua criação autorizada por lei e ambas podem ter caráter econômico. As principais diferenças entre elas é que o capital da Empresa Pública deve ser

exclusivamente público e esta pode possuir qualquer forma jurídica (Ltda. ou S.A.). Já a Sociedade de Economia Mista, o seu capital pode ser público e privado, mas sua forma jurídica deve ser exclusivamente S.A. (FILHO, 2009, p. 471).

Fundações públicas, denominadas no art. 71, III, da constituição Federal, são instituídas e mantidas pelo poder público. Possuem personalidade jurídica de direito público ou privado, entendimento dominante segundo FILHO (2009, p. 495), têm finalidade social e não visam o lucro.

1.6 Lei 8.666/93 – Lei das Licitações

A definição de projeto pelo PMBOK®, PMI (Edição pdf, 2004, p. 10) é:

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

Para que a criação deste produto, serviço ou resultado exclusivo seja possível, será necessário comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. No entanto, os processos de compra ou aquisição na Administração Pública são diferentes do setor privado. Enquanto que naquela os processos estão quase que totalmente amarrados e restritos pela lei 8.666/93, a chamada Lei das Licitações, e suas congêneres, neste os processos possuem ampla liberdade de execução.

A obrigatoriedade da Administração Pública em adotar um procedimento rigoroso e preestabelecido para os processos de aquisição, locação, contratação, dentre outros, está estabelecida no art. 37, XXI, da Constituição Federal, cujos termos são:

Art. 37 (...)

XXI – ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

Esta exigência é reiterada no art. 175 da Carta Magna, especificamente para as concessões e permissões de serviço público.

Art. 175. Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.

Mello (2008, p. 519) define licitação como o *“procedimento administrativo pelo qual uma pessoa governamental, pretendendo alienar, adquirir ou locar bens, realizar obras ou serviços, outorgar concessões, permissões de obra, serviço ou de uso exclusivo de bem público, segundo condições por ela estipuladas previamente, convoca interessados na apresentação de propostas, a fim de selecionar a que se revele mais conveniente em função de parâmetros antecipadamente estabelecidos e divulgados”*. Filho (2009, p. 226) complementa o conceito de licitação *“como o procedimento administrativo vinculado por meio do qual os entes da Administração Pública e aqueles por ela controlados selecionam a melhor proposta entre as oferecidas pelos vários interessados, com dois objetivos – a celebração de contrato, ou obtenção do melhor trabalho técnico, artístico ou científico”*.

A licitação tem como objetivos proporcionar à Administração Pública a possibilidade de realizar o negócio mais vantajoso para ela,

assegurando a todos os particulares que pretendam participar do processo, a igualdade de tratamento. Conforme Filho (2009, p. 225) destaca:

Não poderia a lei deixar ao exclusivo critério do administrador a escolha das pessoas a serem contratadas, porque, fácil é prever, essa liberdade daria margem a escolhas impróprias, ou mesmo a concertos escusos entre alguns administradores públicos inescrupulosos e particulares, com que prejudicada, em última análise, seria a Administração Pública, gestora de interesses coletivos.

O âmbito de atuação da lei de licitações engloba tanto a Administração Direta como a Administração Indireta de acordo com seu o Parágrafo Único do art. 1º:

Art. 1º(...)

Parágrafo único: Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Nem toda contratação de obras, serviços, compras e alienações são precedidas de licitação. A própria lei ressalva algumas hipóteses que, devido sua particularidade, não se compatibilizam com o rito e a demora do processo licitatório. Nestes casos, a lei contempla os casos onde a licitação é **dispensável** e onde é **inexigível**.

De acordo com Mello (2008, p. 536), a **dispensa** contempla hipóteses em que a licitação seria possível, mas razões outras justificam que ela não seja realizada em virtude de interesses públicos diversos. A **inexigibilidade** seria devido à inviabilidade de competição, em razão da singularidade do objeto ou do ofertante, ou mesmo *“por falta dos pressupostos jurídicos ou fáticos da licitação*

não tomados em conta no arrolamento dos casos de licitação dispensável” (MELLO, 2008, p. 536). Os casos de dispensa e inexigibilidade de licitação estão elencados nos incisos dos artigos 24 e 25, respectivamente, da referida lei (Anexo 1).

Existem dois aspectos muito importantes que merecem destaque no que diz respeito à dispensa e a inexigibilidade da licitação. As hipóteses listadas nos incisos do art. 24 da lei 8.666/93, com relação à dispensa da licitação, são taxativas, de acordo com o caput do artigo, transcrito abaixo:

Art. 24. É dispensável a licitação: (...)

Filho (2009, p. 239) adverte que, com a taxatividade das hipóteses enumeradas pelo legislador, estas não podem ser ampliadas pelo Administrador. Ele ressalta, ainda, que *“os casos legais, portanto, são os únicos cuja dispensa de licitação o legislador considerou mais conveniente ao interesse público” (FILHO, apud, p. 239).*

Em relação à inexigibilidade, as hipóteses não se extinguem no rol elencado nos incisos do art. 25 da lei 8.666/93. Mello (2008, p. 542) traz uma ótima explanação para este assunto:

Cumprе salientar que a relação dos casos de inexigibilidade não é exaustiva. Com efeito, o art. 25 refere que a licitação é inexigível quando inviável a competição. E apenas destaca algumas hipóteses. Por isso disse, em seguida: “em especial (...)”. Em suma: o que os incisos I a III do art. 25 estabelecem é, simplesmente, uma prévia e já resoluta indicação de hipóteses nas quais ficam antecipadas situações características de inviabilidade, nos termos ali enumerados, sem exclusão de casos não catalogados, mas igualmente possíveis.

Convêm destacar, no entanto, que a dispensa não se dá automaticamente. A Administração deve analisar em cada caso a conveniência e oportunidade da dispensa. O Administrador público poderá realizar a licitação se entender mais conveniente à Administração. De acordo com Filho (2009, p. 240), não existe obrigatoriedade em não realizar a licitação, mas a faculdade de não fazê-lo.

Além disto, o art. 26, no seu caput, determina que as dispensas de licitação elencadas nos incisos do art. 24 e as situações de inexigibilidade referidas nos incisos do art. 25 deverão ser justificadas e comunicadas à autoridade superior:

Art. 26. As dispensas previstas nos §§ 2º e 4º do art. 17 e no inciso III e seguintes do art. 24, as situações de inexigibilidade referidas no art. 25, necessariamente justificadas, e o retardamento previsto no final do parágrafo único do art. 8º desta Lei deverão ser comunicados, dentro de 3 (três) dias, à autoridade superior, para ratificação e publicação na imprensa oficial, no prazo de 5 (cinco) dias, como condição para a eficácia dos atos.

E finalmente, o art. 89 da lei 8.666/93 define como crime *“dispensar ou inexigir licitação fora das hipóteses previstas em lei, ou deixar de observar as formalidades pertinentes à dispensa ou à inexigibilidade”*. A pena para quem comete este delito é a detenção de 3 (três) a 5 (cinco) anos e multa. Incorre na mesma pena, de acordo com o parágrafo único deste artigo, *“(...) aquele que, tendo comprovadamente concorrido para a consumação da ilegalidade, beneficiou-se da dispensa ou inexigibilidade ilegal, para celebrar contrato com o Poder Público”*.

CAPÍTULO II

As boas práticas do PMBOK®

2.1 O PMI® e o PMBOK®: Conceitos e generalidades

O **Project Management Institute – PMI®** é uma organização sem fins lucrativos, fundado em 1969 e sediado na Pensilvânia, Estados Unidos. Por ser referência mundial em gerenciamento de projetos, é um dos principais desenvolvedores e divulgadores de métodos para o desenvolvimento de projetos e tem como meta principal, *“avançar na prática, na ciência e na profissão de gerenciamento de projetos em todo o mundo, de uma maneira consciente e pró-ativa, para que as organizações em todos os lugares apoiem, valorizem e utilizem o gerenciamento de projetos – e então atribuam seus sucessos a ele”* (<http://www.pmi.org.br/portal/sobre-o-pmi.html>).

As principais iniciativas do PMI® para a divulgação do conhecimento em gerenciamento de projetos são as certificações em gerência de projetos, onde a mais conhecida é a **Project Management Professional-PMP®**, iniciada em 1984, e a publicação de padrões globais de gerenciamento de projetos, programas e portfólio, sendo o mais popular o **Project Management Body of Knowledge - PMBOK®**.

O PMBOK®, atualmente na quarta edição, publicada em 2008, é um guia que formaliza diversos conceitos em gerenciamento de projetos, dentre eles os cinco grupos de **processos de gerenciamento de projetos** e as nove **áreas de conhecimento**. Estes conceitos, na comunidade de gerenciamento de projetos, são amplamente conhecidos como **boa prática**, isto é, aquela que

aumenta as chances do projeto obter sucesso, sendo possível sua aplicação na maioria deles.

No entanto, o PMBOK® destaca que nem todos aqueles conceitos devem ser aplicados uniformemente em todos os projetos, conforme a transcrição abaixo:

Isso não significa que os conhecimentos, as habilidades e os processos descritos sempre devem ser aplicados de forma uniforme em todos os projetos. Para qualquer projeto específico, o gerente de projetos, em colaboração com a equipe de projetos, sempre é responsável por determinar quais os processos são apropriados e o grau de rigor apropriado para cada um. (PMBOK®, Edição pdf, 2004, p. 39).

2.2 Os grupos de processos de gerenciamento de projetos

Os projetos são compostos de processos. Estes são uma sequência repetitiva de operações com o objetivo de produzir resultados padronizados. De acordo com MULCAHY (2007, p. 37), “o processo de gerenciamento de projetos descreve o que você precisa fazer para gerenciar o projeto”, isto é, estes processos estão preocupados em descrever e organizar o trabalho do projeto.

Os processos dos projetos, executados pela equipe do projeto, são classificados em duas categorias:

a) Processos orientados a produtos são aqueles que “especificam e criam o produto do projeto” (PMBOK®, Edição pdf, 2004, p. 38) que não serão abordados neste trabalho.

b) Processos de gerenciamento de projetos são aqueles que *“garantem o fluxo eficaz do projeto ao longo de sua vida”* (PMBOK®, Edição pdf, 2004, p. 38), isto é, *“descreve o que você precisa fazer para gerenciar o projeto”* (MULCAHY, 2007, p. 37).

Os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos são (PMBOK®, Edição pdf, 2004, p. 39):

Grupo de Processos de iniciação – os processos de iniciação, como o próprio nome sugere, iniciam um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente. Fazem parte deste grupo de processos: a seleção do gerente do projeto; a identificação das partes interessadas; a obtenção da autorização para o início do projeto, através do Termo de Abertura do Projeto; a definição do escopo inicial, com a alocação dos recursos financeiros desta fase do projeto; a determinação dos objetivos do projeto, dentre outros (MULCAHY, 2007, p. 39).

Grupo de Processos de Planejamento – planejar é elaborar um plano de um processo, no intuito de alcançar objetivos e metas desejadas e nele estabelecidos. Os processos deste grupo estabelecem o escopo total, definem e refinam os objetivos e selecionam o melhor curso de ação para alcançar esses objetivos. O planejamento evita *“o desperdício de recursos do projeto em atividades que não são relevantes para o projeto específico”* (MULCAHY, 2007, p. 56). Fazem parte deste grupo de processos: a criação da declaração do escopo do projeto; a definição da equipe do projeto; a avaliação estimativa das necessidades de recursos; a determinação das funções e responsabilidades da equipe do projeto, dentre outros (MULCAHY, 2007, p. 39).

Grupo de Processos de Execução – neste grupo encontram-se os processos que devem ser realizados para que sejam executados os trabalhos definidos no plano de gerenciamento do projeto (PMBOK®, Edição pdf, 2004, p. 54). Segundo MULCAHY (2007, p. 60), “*o foco é gerenciar pessoas, seguir processos e distribuir informações*”. Fazem parte deste grupo de processos: a mobilização da equipe final; a produção do escopo do produto; as recomendações das mudanças e correções; a escolha dos fornecedores, dentre outros (MULCAHY, 2007, p. 39).

Grupo de Processos de Monitoramento e Controle – monitorar é observar, saber o que está acontecendo. Controlar é a correção de algum desvio, em relação ao planejado, que porventura ocorra na execução da atividade planejada e que possa ser corrigida. Segundo o PMBOK® (Edição pdf, 2004, p. 58) os processos de monitoramento e controle são aqueles necessários ao acompanhamento, revisão e regulação do processo e do desempenho do projeto. Estes processos também identificam as áreas nas quais serão necessárias a realização de mudanças no plano. Fazem parte deste grupo de processos: a verificação do escopo; a recomendação das mudanças, reparos de defeitos, ações preventivas e corretivas necessárias; a elaboração do relatório de desempenho, dentre outros (MULCAHY, 2007, p. 39).

Grupo de Processos de Encerramento – são os processos que têm como objetivo finalizar formalmente o projeto ou fase dele. Segundo MULCAHY (2007, p. 69), encerramento do projeto não ocorre na conclusão do escopo do produto, mas quando os processos de encerramento estiverem concluídos. O PMBOK® (Edição pdf, 2004, p. 62) complementa que os processos de encerramento finalizam “*todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, visando completar formalmente o projeto*”.

ou fase, ou obrigações contratuais”. Fazem parte deste grupo de processos: a obtenção da aceitação formal do produto; os registros dos impactos da adequação dos processos; a produção de relatórios de desempenho finais; a liberação de recursos, dentre outros (MULCAHY, 2007, p. 39).

2.3 As áreas de conhecimento

As Áreas de Conhecimento, conceito utilizado em gestão de projetos, são os processos e atividades necessárias ao gerenciamento de projetos em termos dos processos que as compõem. O PMI®, para facilitar o estudo, organizou em nove as áreas de conhecimento, cada uma com sua técnica e ferramentas específicas. Segundo MATTOS (<http://paulocmattos.wordpress.com>, 2010), *“estas áreas não são obrigatórias na execução dos projetos, nem são as únicas. Caberá ao Gerente de Projeto criar a metodologia necessária, com as áreas e os processos que possibilitem gerenciar o projeto sem gerar excesso de documentação e ou processos”*.

As nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos são (PMBOK®, Edição pdf, 2004, p. 65):

Gerenciamento de Integração – conforme MULCAHY (2007, p. 85), *“os processos de gerenciamento de projetos não ocorrem de forma independente”*. Isto significa que as áreas de gerenciamento de um projeto não estão isoladas, embora cada área seja apresentada como elemento discreto e bem definido. Na prática elas se interagem, como por exemplo, uma modificação no projeto ou no cronograma poderá exigir mudanças nos custos ou no tempo. Um risco mal identificado poderá afetar os custos, o tempo, as aquisições e a

qualidade. Sendo assim é necessário um processo que assegure que todos os elementos do projeto estejam adequadamente coordenados.

De acordo com o PMBOK® (Edição pdf, 2004, p. 67) **gerenciamento de integração** são os “*processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento*”. A integração é responsável por gerenciar as interfaces e garantir que um projeto tenha sucesso em sua realização.

Os processos que fazem parte do gerenciamento da integração são o desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto; o desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Projeto; a orientação e gerenciamento da Execução do Projeto; o monitoramento e controle do Trabalho do Projeto; a realização do Controle Integrado de Mudanças; e o encerramento do Projeto ou da Fase (PMBOK®, Edição pdf, 2004, p. 67)

Gerenciamento do Escopo – é através do escopo do projeto que se planeja os custos, os prazos, o pessoal e a qualidade. A má definição ou interpretação do escopo ocasiona diversos problemas.

O PMBOK® define **gerenciamento do escopo** como “*os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso*” (Edição pdf, 2004, p. 92). Para MULCAHY (2007, p. 123), o gerenciamento do escopo significa verificar constantemente se o trabalho está sendo concluído; não permitir o aumento aleatório do escopo do projeto sem um sistema de controle de mudanças estruturado; certificar que todas as mudanças sejam compatíveis com

o termo de abertura do projeto; definir e controlar o que está ou não incluído no projeto; e evitar trabalho extra ou supérfluo.

Os processos que fazem parte do gerenciamento do escopo são a coleta dos requisitos; a definição do escopo; a criação da EAP¹ (Estrutura Analítica do Projeto); a verificação do escopo; e o controle do escopo (PMBOK®, Edição pdf, 2004, p. 92).

Gerenciamento do Tempo – a forma como o tempo é tratado dentro do ambiente de gerenciamento de projetos tem destacada influência para o êxito destes. A gestão do tempo demanda cuidados constantes, desde o planejamento até a entrega final. Disciplina e controle são indispensáveis para permitir a correção em tempo hábil dos possíveis problemas com prazos, impedindo que se tornem graves e até irreversíveis no decorrer do projeto.

Segundo o PMBOK®, “*o gerenciamento do tempo inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto*” (Edição pdf, 2004, p. 112), isto é, são os processos que garantem que os prazos definidos em um cronograma de atividades sejam cumpridos. Os processos que fazem parte do gerenciamento de tempo são a definição das atividades; o seqüenciamento das atividades; a estimativa dos recursos da atividade; a estimativa das durações das atividades; o desenvolvimento do cronograma; e o controle do cronograma (PMBOK®, Edição pdf, 2004, p. 112).

Gerenciamento de custos – os projetos geralmente são executados com um orçamento restrito e praticamente imutável. Várias atividades afetam os custos do projeto e desta forma, é fundamental o planejamento e controle destes. Estas são tarefas difíceis e enfadonhas que os gerentes de projeto têm que realizar,

¹ Menezes (2009, p. 111) define EAP como sendo uma representação gráfica do projeto que evidencia seus componentes e atividades necessárias para a sua conclusão.

pois os clientes, cada vez mais exigentes, requerem que os projetos tenham custos mais reduzidos.

De acordo com o PMBOK®, o gerenciamento de custos do projeto *“inclui os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado”* (Edição pdf, 2004, p. 141), isto é, o gerenciamento de custos deve garantir que o projeto seja executado dentro do orçamento aprovado para o projeto. No entanto, também deve ser considerado no gerenciamento de custos o efeito das decisões do projeto sobre o custo de utilização, manutenção e suporte do produto, serviço ou resultado do projeto.

Os processos que fazem parte do gerenciamento de custos são a estimativa dos custos; a determinação do orçamento; e o controle de custos (PMBOK®, Edição pdf, 2004, p. 141).

Gerenciamento da qualidade – a definição de qualidade possui uma infinidade de interpretações, dentre elas a entrega especificamente daquilo que os clientes querem, esperam e necessitam como resultado do projeto. Gerenciar a qualidade exige planejamento, execução da ação do próprio plano do projeto, o acompanhamento do progresso e o seu desempenho. MULCAHY (2007, p. 235) destaca que a falta de atenção à qualidade significa mais retrabalhos ou defeitos, e que quanto mais retrabalho for necessário, mais tempo e dinheiro é desperdiçado, ficando improvável o cumprimento das linhas de base de cronograma e custos do projeto.

Segundo o PMBOK® (Edição pdf, 2004, p. 160), o gerenciamento da qualidade *“inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os*

objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido". Convém destacar que estes processos visam assegurar que o projeto será concluído com a qualidade desejada, satisfazendo, portanto, as necessidades dos clientes e os requisitos do produto. Os processos que fazem parte do gerenciamento da qualidade são o planejamento da qualidade; a realização da garantia da qualidade; e a realização do controle da qualidade (PMBOK®, Edição pdf, 2004, p. 160).

Gerenciamento de recursos humanos – a equipe do projeto é composta por pessoas que possuem tarefas a serem executadas até o término do projeto. Este, por sua vez, tem prazo para encerramento, e o gerenciamento de recursos humanos contribui de forma relevante para que o prazo final seja cumprido. Segundo PERDIGÃO (<http://www.ietec.com.br/>), a área de recursos humanos escolhe *“deliberadamente diferentes grupos de atividades para transmitir um conjunto único de valores”*, isto é, pessoas que se adaptam muito bem em diferentes áreas devem trabalhar na sua posição no grupo de forma a contribuir para obter os resultados esperados. De acordo com LACOMBE (2005, p. 27), *“o objetivo é ter a pessoa certa na posição certa. E no momento certo”*. A gestão de recursos humanos tem a função de fazer com que as pessoas se empenhem nas atividades do projeto para atingir seus objetivos, como também possibilitar que estas pessoas atinjam seus objetivos pessoais e individuais.

De acordo com o PMBOK® (Edição pdf, 2004, p. 181) *“o gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto”*. Estes processos são o desenvolvimento do plano de recursos humanos; a mobilização da equipe do projeto; o desenvolvimento da equipe do projeto; e o gerenciamento da equipe do projeto.

Gerenciamento das comunicações – Um dos grandes desafios no gerenciamento de projetos é a comunicação, isto é, fazer com que todos tenham as informações corretas, coerentes e no momento certo. Para que isto ocorra, é necessário que exista um fluxo de comunicação eficiente entre todos os envolvidos no projeto.

Segundo MULCAHY (2007, p. 301), as comunicações são o principal problema do gerente de projetos iniciante em um projeto, pois estes não se preocupam com elas, apenas divulgam relatórios de situação. Ela completa que os gerentes de projetos melhores podem criar um plano de gerenciamento de comunicações, comunicando mais do que apenas a situação. Aqueles considerados excelentes, além de fazer as duas atividades anteriormente citadas, perguntam às partes interessadas o que deve ser comunicado a elas, identificam quais comunicações precisam obter das partes interessadas e revêem frequentemente as comunicações em reuniões de equipe para reduzir os problemas de comunicação.

O PMBOK® considera que o gerenciamento das comunicações *“inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada”* (Edição pdf, 2004, p. 204). Estes processos são a identificação das partes interessadas; o planejamento das comunicações; a distribuição das informações; o gerenciamento das expectativas das partes interessadas; e o reporte do desempenho.

Gerenciamento de riscos – Costumeiramente entendemos risco como um perigo, uma probabilidade ou uma possibilidade de infortúnio, insucesso ou resultado indesejado. Normalmente dá-se uma conotação negativa à palavra, associando-a a algo ruim que

poderá acontecer. De acordo com PAIVA (<http://ogerente.com/>), a palavra risco significa a potencialidade de um evento acontecer, podendo este ser positivo ou negativo. O evento positivo é considerado uma oportunidade, o negativo uma ameaça.

Os riscos positivos devem ser aproveitados, e o gerente do projeto ou a equipe deve promover ações que possibilitem que estes aconteçam. Os riscos negativos podem e devem ser necessariamente reduzidos. Segundo MULCAHY (2007, p. 325) "*estudos indicam uma redução de 90% em problemas nos projetos com uso de gerenciamento de riscos*", fazendo com que o gerente controle o projeto, ao invés do projeto controlar o gerente quando não existe este gerenciamento.

Conforme o PMBOK (Edição pdf, 2004, p. 226) o gerenciamento de riscos "*inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto*". Ele complementa que este gerenciamento tem como objetivos o aumento da probabilidade e do impacto dos eventos positivos e a redução da probabilidade e do impacto dos eventos negativos no projeto. Os processos citados são o planejamento do gerenciamento de riscos; a identificação dos riscos; a realização da análise qualitativa dos riscos; a realização da análise quantitativa dos riscos; o planejamento das respostas aos riscos; e o monitoramento e controle dos riscos.

Gerenciamento de aquisições – é comum em projetos a compra de bens ou serviços terceirizados. Para isso é necessário que sejam elaboradas estratégias e planos para todo o ciclo de aquisições do projeto, que devem descrever como serão administrados os processos de aquisição de bens e serviços.

No entanto, segundo STEP (<http://www.pmkb.com.br>), “o gerente de projetos normalmente não tem autoridade para participar de contratos em nome da empresa, e normalmente não são designados para administrar os contratos quando os mesmos são assinados”, pois estes são processos do departamento de compras. Sendo assim, o gerente de projetos seguirá os contratos e os planos de aquisições estabelecidos pela empresa.

De acordo com o PMBOK (Edição pdf, 2004, p. 259), “o gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto”, abrangendo os processos de gerenciamento de contratos e controle de mudanças - estes necessários para desenvolver e administrar contratos ou pedidos de compras emitidos por membros autorizados da equipe do projeto - como também a administração de todos os contratos emitidos por uma organização externa que está adquirindo o projeto da organização executora, e a administração das obrigações contratuais atribuídas à equipe do projeto pelo contrato. Os processos de gerenciamento de aquisições incluem o planejamento das aquisições; a realização das aquisições; a administração das aquisições; e o encerramento das aquisições.

CAPÍTULO III

Boas Práticas do PMBOK® na Administração Pública

3.1 Generalidades

A exigência dos cidadãos por serviços públicos de qualidade consolida a importância dos projetos públicos apresentarem maior eficiência nos seus resultados. Para isto, as práticas de boa gestão, geralmente aplicadas nos modelos empresariais de sucesso, devem ser utilizadas em toda Administração Pública, seja ela Federal, Estadual ou Municipal. Entretanto, as técnicas e ferramentas de gerência de projetos empregadas no setor privado requerem adaptação à realidade do setor público, em especial, à Administração Pública brasileira.

A utilização de boas práticas em gerenciamento de projetos no setor público é recente e constitui um desafio. No entanto, a população reclama por melhorias nos serviços prestados pelo governo, reforçando, então, a importância desta prática em todas as esferas do poder público. O serviço prestado com excelência não deve apresentar desperdícios, danos morais e materiais aos cidadãos. Deve atender plenamente aos anseios e necessidades da sociedade e não ser apenas políticas de oferta, isto é, simples melhoria dos serviços prestados. Deve também estar focado na eficiência e eficácia

3.2 Projetos na Administração Pública

Existem na Administração Pública inúmeros projetos em andamento, mas, segundo ARAÚJO (2005, pg. 26), falta habilidade no seu gerenciamento. Ela complementa que os problemas começam geralmente na análise da situação inicial, resultando, conseqüentemente, dificuldades para um planejamento coerente. O resultado disto é que a maioria dos projetos elaborados na Administração Pública nunca chegam a ser implementados. Ela destaca ainda o seguinte:

A baixa eficiência e eficácia dos serviços prestados à população, resultado da desorganização na área dos gastos públicos, da parcela substantiva dos recursos desperdiçados em estruturas e quadros mal dimensionados, (...) são fatores que colocam na ordem do dia a necessidade de uma formulação clara dos objetivos estratégicos da administração, visando ao interesse da coletividade e não apenas do governo ou do órgão administrativo específico. (ARAÚJO, 2005, pg. 31)

Por outro lado, VARGAS (www.efetividade.net) afirma que o perfil do gerenciamento de projetos no setor público é semelhante ao do setor privado, mudando apenas a estrutura que está por trás do projeto. Ele afirma que na Administração Pública, os projetos são muito mais arriscados pelos seguintes motivos: as aquisições e contratações são totalmente amarradas e restritas à lei 8.666/90, a chamada Lei das Licitações, e suas congêneres; os projetos não têm continuidade ou têm o termo de abertura e a declaração de escopo totalmente modificados com as mudanças dos mandatos ou das sucessões políticas; e o relacionamento com parceiros e fornecedores tem a sua imagem associada a processos obscuros, prejudicando bastante o ambiente de negócios.

3.3 Extensão para o governo do guia PMBOK®

Como já mencionado no capítulo II, nem todas as práticas

apresentadas no guia PMBOK® são aplicadas a todos os projetos. Para determinadas áreas específicas são necessárias extensões de aplicação do Guia PMBOK®. **A Extensão para Governo do Guia PMBOK®** é um subconjunto do Guia PMBOK® e é uma referência para qualquer pessoa envolvida no gerenciamento de projetos, trabalhando ou fazendo negócios com projetos dentro do setor público. Tem como objetivo maior garantir uma gestão eficaz e eficiente dos projetos de governo. No entanto, da mesma forma que no guia PMBOK®, nem todas as práticas devem ser aplicadas uniformemente em todos os projetos públicos, sendo necessário que a equipe do projeto analise e utilize aquelas que são apropriadas.

Segundo a Extensão para Governo do guia PMBOK®, os projetos do governo têm características que os diferenciam dos do setor privado: As **restrições legais dos projetos do governo**, que podem impactar significativamente estes; a **responsabilidade perante o público**, onde a prestação de contas ocorre aos órgãos internos e externos ao governo; e a **utilização dos recursos públicos**, estes oriundos de impostos, títulos e taxas, necessitando de autorização orçamentária para gastá-los. Também complementa que os projetos públicos são determinados pela agenda de governo e têm de ser aprovados, juntamente com seu orçamento, antecipadamente. Também é mais comum do que no setor privado, projetos que fazem parte de programas, e quase todo projeto tem um grupo central de partes interessadas com representação em níveis mais elevados, proporcionando, conseqüentemente, mais estabilidade a este como também maior alinhamento de programas². No entanto, fatores externos, como mudança de governo ou de direção política, podem impactar de forma drástica o projeto (Government Extension to the PMBOK® Guide, Edição pdf, 2006, pgs 5 e 7).

² O PMBOK® define Programa como um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente (Edição pdf, 2004, p. 15).

Com relação aos stakeholders³, os projetos do governo têm vários outros principais interessados: **o público geral**, incluindo os eleitores e os contribuintes; **os reguladores**, que são os indivíduos que têm que aprovar vários aspectos do projeto, cumprir regras, leis e regulamentos; **a oposição**, que são aqueles que se sentem prejudicados se o projeto for bem sucedido; **a imprensa**, que tem a obrigação de comunicar sobre o projeto de uma forma objetiva; **fornecedores**; **gerações futuras**; e **o setor privado** (Government Extension to the PMBOK® Guide, Edição pdf, 2006, pgs 14 e 15).

3.4 Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) na Administração Pública

O PMBOK® define o PMO (Project Management Office), como *“um corpo ou uma entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio”* (edição pdf, 2004, p 16). Ele conduz, planeja, organiza, controla e finaliza as atividades do projeto e pode possuir vários tipos, tais como: PMO de Suporte, PMO departamental, PMO Estratégico e PMO Centro de Excelência (<http://www.webartigos.com>).

A implantação de PMOs para gerenciar projetos de governo é de fundamental importância para a continuidade do projeto, como também assume um papel importante para que a transição de uma fase para outra do projeto seja bem sucedida. Sem um Escritório de Gerenciamento de Projetos, aqueles que possuem múltiplos

³ São as partes interessadas do projeto. Pessoas e organizações como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto. Elas podem também exercer influência sobre o projeto e suas entregas (PMBOK®, Edição pdf, 2004, p. 332).

fornecedores, stakeholders, dentre outros, será mais difícil executar a coordenação das atividades de execução e de supervisão das atividades do projeto.

A Extensão para o Governo do guia PMBOK® afirma que um PMO bem projetado e desenvolvido irá facilitar a participação ativa e a revisão de todas as partes do projeto. Pode servir também como um arquivo para todos os registros do projeto, incluindo correspondências, memorandos, relatórios, apresentações e quaisquer outros documentos. Este arquivo poderá também ser disponibilizado ao público (Government Extension to the PMBOK® Guide, Edição pdf, 2006, pg 17).

3.5 Casos de sucesso

Caso Minas Gerais

O Governo do Estado de Minas Gerais implementou nos principais projetos desenvolvidos pelo Estado, um novo modelo de gestão, chamado GERAES - Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado, que utiliza a metodologia de gestão de projetos, resultante do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI, que contém a estratégia governamental 2007-2023 do Estado de Minas Gerais. A finalidade do GERAES é assessorar órgãos e entidades da Administração Pública Estadual no planejamento, execução e controle dos Projetos Estruturadores, contribuindo, conseqüentemente, para a superação de obstáculos relativos à execução dos mesmos; e gerir o processo de pactuação, monitoramento e avaliação do Acordo de Resultados, garantindo assim alinhamento entre as políticas e ações das Secretarias de Estado ao Planejamento Estratégico de Governo.

Projetos Estruturadores, iniciativas estratégicas para atuação do Estado, são organizados através de Áreas de Resultados, onde são concentrados os melhores esforços e recursos, visando às transformações e melhorias desejadas na realidade vigente. Estas iniciativas transformam a visão de futuro em resultados concretos, sinalizam para a sociedade a mudança desejada e têm efeito multiplicador, isto é, capacidade de gerar outras iniciativas privadas ou públicas. No portfólio de Projetos do Governo de Minas Gerais existem 56 Projetos Estruturadores, todos alvos de um monitoramento intensivo, que se decompõem nas seguintes atividades (www.geraes.mg.gov.br):

- Elaboração de planos de projeto;
- Análise de risco financeiro;
- Planejamento e controle orçamentário;
- Elaboração de Planos de Ação.

O Estado de Minas Gerais possuía um dos piores desequilíbrios fiscais do Brasil e acumulava sucessivos déficits orçamentários. No entanto, com a reestruturação da administração estadual mineira e um melhor gerenciamento dos recursos públicos, com a criação de escritórios de projetos e centros de capacitação, este quadro mudou. Atualmente o Estado apresenta suas contas equilibradas e os resultados fiscais tornaram-se positivos. Como consequência, tem-se uma melhor utilização e redução dos custos dos serviços públicos mediante a reorganização e a modernização da máquina institucional e do modelo de gestão estadual. De acordo com OLIVEIRA e PEREIRA (www.ietec.com.br), houve uma progressiva mudança da mentalidade dos quadros do serviço público estadual. O resultado da eficiência do planejamento, da execução e do controle dos projetos, através da difusão de uma cultura de gerenciamento de projetos e monitoramento dessas atividades passou a orientar a

obtenção de resultados baseados na qualidade e na produtividade, mediante critérios de incentivos que induziram maior comprometimento dos atores responsáveis e demais stakeholders.

Caso Espírito Santo

A partir de 2003 houve um aumento na capacidade de investimentos no Estado do Espírito Santo e, conseqüentemente, surgiu a necessidade de planejar e monitorar suas ações. Posteriormente foi lançado o Plano de Desenvolvimento 2025 que trata do planejamento estratégico de desenvolvimento sustentável de longo prazo. Em 2007 criou-se o **Pró Gestão – Programa de Gerenciamento Intensivo de Projetos** do Estado do Espírito Santo, com a finalidade de gerenciar os principais projetos estaduais que contribuem para o alcance das metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento ES 2025. A coordenação do Pró Gestão fica a cargo da **Secretaria de Estado de Gerenciamento de Projetos - SEGEP** que, através do **Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Governo do Espírito Santo - SigES**, monitora o desenvolvimento dos projetos, visando a redução de prazos, a diminuição de custos e a melhoria da qualidade dos serviços e obras entregues à sociedade. Em 2008 foi criada a **Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos – SEGEP**, com a competência de coordenar tecnicamente a equipe de gestores, analistas e gerentes que atuam diretamente nos projetos estratégicos do governo do Estado, acompanhados pelo Pró Gestão e sistema SigES (<http://www.sig.es.gov.br>).

CONCLUSÃO

Para que os projetos tenham sucesso precisam ser realizados aplicando boas práticas gerenciais, isto é, conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas amplamente reconhecidas como as melhores em termos de gerenciamento de projetos. Todo projeto deve ser planejado, acompanhado e controlado, e a ausência desses princípios, podem expô-lo a riscos os quais podem levá-lo ao fracasso.

O PMBOK formaliza diversos conceitos em gerenciamento de projetos, como a própria definição de projeto e do seu ciclo de vida. Também identifica na comunidade de gerenciamento de projetos um conjunto de conhecimentos amplamente reconhecido como boa prática, aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo.

Os casos de sucesso apresentados demonstram ser possível a aplicação das boas práticas publicadas pelo PMI no PMBOK®, onde a Extensão para Governo do Guia PMBOK® é a publicação mais indicada, pois é direcionado à Administração Pública. Enfim, não se pode esquecer que a aplicação dos conceitos de gerenciamento de projetos requer um constante aperfeiçoamento da equipe, fortalecendo o comprometimento, familiarizando as rotinas, de forma a se tornar natural o seu uso e, conseqüentemente, tirar proveito ao máximo destas boas práticas.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ARAÚJO, Catarina Luiza de. **A Administração Pública e o Gerenciamento de Projetos**. Monografia (especialização) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**, 7ª Edição ver. E atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 8ª impressão.

FILHO, José dos Santos Carvalho, **Manual de Direito Administrativo**. 21ª Ed. rev., amp. e atual. Rio de Janeiro: Editora Lemen Juris, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset, **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**, São Paulo: Editora Saraiva, 2005

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**, 2ª edição – São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, Helly Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 14ª ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1989.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 26. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros Editores, 2008.

MENEZES, Luís César de Moura, **Gestão de Projetos**, 3ª Ed. Rio de Janeiro, Editora Atlas, 2009.

MULCAHY, Rita, **Preparatório para o Exame de PMP**, Para o Guia PMBOK®, 3ª Ed., RCM Publications, Inc., 2007.

PESTANA, Carlos Victor Salvarez VALENTE, Gabriela Voss Parajara. **Gerenciamento de projetos na Administração Pública: da implantação do escritório de projetos à gestão de portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo [Artigo]. Painel 21: Planejamento estratégico e gestão por resultados. In: III Congresso Consad de Gestão Pública do ES (CONGEP). Vitória, 2009. Anais eletrônicos. Vitória: 2009.**

PMI. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK. 3. Ed. (pdf). Newton Square, Pensylvânia, EUA, 2004.

_____.Government Extension to the PMBOK_ Guide Third Edition (pdf), Newtown Square, Pennsylvania, EUA, 2006.

RABELO, César Simões. **Metodologias para o cumprimento de prazos: um estudo de caso sobre gerenciamento de projetos na Administração Pública municipal de Pains-MG. Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação Geral de Graduação do UNIFOR-MG, como requisito para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção. FORMIGA – MG. 2009.**

WEBGRAFIA CONSULTADA

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

_____. *Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967*. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm

_____. *Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993*. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm

Geraes - Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado, Governo do Estado de Minas Geraes, disponível em <www.geraes.mg.gov.br>, acessado em 17 de janeiro de 2012.

Government Extension to the PMBOK® Guide Third Edition, disponível em < <http://pt.scribd.com/aitsalem/d/8796960-PMI-PMBok-Govt-Ext-To-The-PMBOK-Third-Edition> >

< <http://www.siges.es.gov.br/transparencia/default.aspx> >, acesso em 15 de janeiro de 2012.

< <http://www.mhavila.com.br/topicos/gestao/pmbok.html> >, acesso em 23 de novembro de 2011.

< <http://www.pmi.org.br> >, acesso em 23 de novembro de 2011.

< <http://paulocmattos.wordpress.com/2010/07/20/as-areas-de-conhecimento-em-gerenciamento-de-projetos/> > acesso em 09 de dezembro de 2011.

< <http://www.webartigos.com/artigos/o-que-e-um-pmo-e-suas-principais-contribuicoes/1205/> >, acessado em 14 de janeiro de 2012.

OLIVEIRA, Edson Porteiro de, PEREIRA, Jonas, **Gerenciamento de Projetos na Administração Pública**, disponível em www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/1266, acessado em 05 de janeiro de 2012.

PAIVA, Luis de, **Riscos Positivos**, *artigo disponível em* < <http://ogerente.com/stakeholder/2009/06/23/riscos-positivos/> >, *acessado em 22 de dezembro de 2011.*

PERDIGÃO, Gilmar Viana, **Necessidades básicas para a Gestão de Recursos Humanos em Projetos**, artigo disponível em < http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/743 > acessado em 19 de dezembro de 2011.

STEP, Ten, **Planejamento de Aquisições de um Projeto**, artigo disponível em < <http://www.pmkb.com.br/artigos-mainmenu-25/120-planejamento-de-aquisis-de-um-projeto.html> >, acessado em 22 de dezembro de 2011.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos no governo e setor público: A abordagem de Ricardo Vargas**, artigo disponível em < <http://www.efetividade.net/2008/02/11/gerenciamento-de-projetos-no-governo-e-setor-publico-a-abordagem-de-ricardo-vargas/> >, acessado em 08 de setembro de 2011.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO I - Administração Pública: Conceitos, princípios, natureza e fins ..	10
1.1 Conceito de Administração.....	10
1.2 Administração Pública	11
1.4 Organização da Administração Pública Brasileira -.....	12
Formas de a administração pública realizar suas atividades	12
1.5 Órgãos e Entidades na Administração Pública	14
1.6 Lei 8.666/93 – Lei das Licitações	15
CAPÍTULO II - As boas práticas do PMBOK®	20
2.1 O PMI® e o PMBOK®: Conceitos e generalidades	20
2.2 Os grupos de processos de gerenciamento de projetos	21
2.3 As áreas de conhecimento	24
CAPÍTULO III - Boas Práticas do PMBOK® na Administração Pública.....	32
3.1 Generalidades.....	32
3.2 Projetos na Administração Pública.....	32
3.3 Extensão para o governo do guia PMBOK®.....	33
3.4 Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) na Administração Pública.....	35
3.5 Casos de sucesso.....	36
CONCLUSÃO.....	39
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	40
WEBGRAFIA CONSULTADA	42
ANEXOS	45

ANEXOS

Índice de Anexos

Anexo 1 – Hipóteses para dispensa e situações de
inexigibilidade de licitação

Anexo 1 – Hipóteses para dispensa e situações de inexigibilidade de licitação

Art. 24 É dispensável a licitação:

I - para obras e serviços de engenharia de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso I do artigo anterior, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

II - para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

III - nos casos de guerra ou grave perturbação da ordem;

IV - nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para os bens necessários ao atendimento da situação emergencial ou calamitosa e para as parcelas de obras e serviços que possam ser concluídas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias consecutivos e ininterruptos, contados da ocorrência da emergência ou calamidade, vedada a prorrogação dos respectivos contratos;

V - quando não acudirem interessados à licitação anterior e esta, justificadamente, não puder ser repetida sem prejuízo para a Administração, mantidas, neste caso, todas as condições preestabelecidas;

VI - quando a União tiver que intervir no domínio econômico para regular preços ou normalizar o abastecimento;

VII - quando as propostas apresentadas consignarem preços manifestamente superiores aos praticados no mercado nacional, ou forem incompatíveis com os fixados pelos órgãos oficiais competentes, casos em que, observado o parágrafo único do art. 48 desta Lei e, persistindo a situação, será admitida a adjudicação direta dos bens ou serviços, por valor não superior ao constante do registro de preços, ou dos serviços; (Vide § 3º do art. 48)

VIII - para a aquisição, por pessoa jurídica de direito público interno, de bens produzidos ou serviços prestados por órgão ou entidade que integre a Administração Pública e que tenha sido criado para esse fim específico em data anterior à vigência desta Lei, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

IX - quando houver possibilidade de comprometimento da segurança nacional, nos casos estabelecidos em decreto do Presidente da República, ouvido o Conselho de Defesa Nacional; (Regulamento)

X - para a compra ou locação de imóvel destinado ao atendimento das finalidades precípuas da administração, cujas necessidades de instalação e localização condicionem a sua escolha, desde que o preço seja compatível com o valor de mercado, segundo avaliação prévia; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

XI - na contratação de remanescente de obra, serviço ou fornecimento, em consequência de rescisão contratual, desde que atendida a ordem de classificação da licitação anterior e aceitas as mesmas condições oferecidas pelo licitante vencedor, inclusive quanto ao preço, devidamente corrigido;

XII - nas compras de hortifrutigranjeiros, pão e outros gêneros perecíveis, no tempo necessário para a realização dos processos licitatórios correspondentes, realizadas diretamente com base no preço do dia; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

XIII - na contratação de instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, ou de instituição dedicada à

recuperação social do preso, desde que a contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos;(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

XIV - para a aquisição de bens ou serviços nos termos de acordo internacional específico aprovado pelo Congresso Nacional, quando as condições ofertadas forem manifestamente vantajosas para o Poder Público; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

XV - para a aquisição ou restauração de obras de arte e objetos históricos, de autenticidade certificada, desde que compatíveis ou inerentes às finalidades do órgão ou entidade.

XVI - para a impressão dos diários oficiais, de formulários padronizados de uso da administração, e de edições técnicas oficiais, bem como para prestação de serviços de informática a pessoa jurídica de direito público interno, por órgãos ou entidades que integrem a Administração Pública, criados para esse fim específico;(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

XVII - para a aquisição de componentes ou peças de origem nacional ou estrangeira, necessários à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica, junto ao fornecedor original desses equipamentos, quando tal condição de exclusividade for indispensável para a vigência da garantia; (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

XVIII - nas compras ou contratações de serviços para o abastecimento de navios, embarcações, unidades aéreas ou tropas e seus meios de deslocamento quando em estada eventual de curta duração em portos, aeroportos ou localidades diferentes de suas sedes, por motivo de movimentação operacional ou de adestramento, quando a exiguidade dos prazos legais puder comprometer a normalidade e os propósitos das operações e desde que seu valor não exceda ao limite previsto na alínea "a" do inciso II do art. 23 desta Lei: (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

XIX - para as compras de material de uso pelas Forças Armadas, com exceção de materiais de uso pessoal e administrativo, quando houver necessidade de manter a padronização requerida pela

estrutura de apoio logístico dos meios navais, aéreos e terrestres, mediante parecer de comissão instituída por decreto; (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

XX - na contratação de associação de portadores de deficiência física, sem fins lucrativos e de comprovada idoneidade, por órgãos ou entidades da Administração Pública, para a prestação de serviços ou fornecimento de mão-de-obra, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

XXI - para a aquisição de bens e insumos destinados exclusivamente à pesquisa científica e tecnológica com recursos concedidos pela Capes, pela Finep, pelo CNPq ou por outras instituições de fomento a pesquisa credenciadas pelo CNPq para esse fim específico; (Redação dada pela Lei nº 12.349, de 2010)

XXII - na contratação de fornecimento ou suprimento de energia elétrica e gás natural com concessionário, permissionário ou autorizado, segundo as normas da legislação específica; (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

XXIII - na contratação realizada por empresa pública ou sociedade de economia mista com suas subsidiárias e controladas, para a aquisição ou alienação de bens, prestação ou obtenção de serviços, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

XXIV - para a celebração de contratos de prestação de serviços com as organizações sociais, qualificadas no âmbito das respectivas esferas de governo, para atividades contempladas no contrato de gestão. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

XXV - na contratação realizada por Instituição Científica e Tecnológica - ICT ou por agência de fomento para a transferência de tecnologia e para o licenciamento de direito de uso ou de exploração de criação protegida. (Incluído pela Lei nº 10.973, de 2004)

XXVI - na celebração de contrato de programa com ente da Federação ou com entidade de sua administração indireta, para a prestação de serviços públicos de forma associada nos termos do

autorizado em contrato de consórcio público ou em convênio de cooperação. (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005)

XXVII - na contratação da coleta, processamento e comercialização de resíduos sólidos urbanos recicláveis ou reutilizáveis, em áreas com sistema de coleta seletiva de lixo, efetuados por associações ou cooperativas formadas exclusivamente por pessoas físicas de baixa renda reconhecidas pelo poder público como catadores de materiais recicláveis, com o uso de equipamentos compatíveis com as normas técnicas, ambientais e de saúde pública. (Redação dada pela Lei nº 11.445, de 2007).

XXVIII – para o fornecimento de bens e serviços, produzidos ou prestados no País, que envolvam, cumulativamente, alta complexidade tecnológica e defesa nacional, mediante parecer de comissão especialmente designada pela autoridade máxima do órgão. (Incluído pela Lei nº 11.484, de 2007).

XXIX – na aquisição de bens e contratação de serviços para atender aos contingentes militares das Forças Singulares brasileiras empregadas em operações de paz no exterior, necessariamente justificadas quanto ao preço e à escolha do fornecedor ou executante e ratificadas pelo Comandante da Força. (Incluído pela Lei nº 11.783, de 2008).

XXX - na contratação de instituição ou organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, para a prestação de serviços de assistência técnica e extensão rural no âmbito do Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária, instituído por lei federal. (Incluído pela Lei nº 12.188, de 2010) Vigência

XXXI - nas contratações visando ao cumprimento do disposto nos arts. 3º, 4º, 5º e 20 da Lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004, observados os princípios gerais de contratação dela constantes. (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010)

Parágrafo único. Os percentuais referidos nos incisos I e II do caput deste artigo serão 20% (vinte por cento) para compras, obras e serviços contratados por consórcios públicos, sociedade de economia

mista, empresa pública e por autarquia ou fundação qualificadas, na forma da lei, como Agências Executivas. (Redação dada pela Lei nº 11.107, de 2005)

Art. 25. É inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição, em especial:

I - para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca, devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes;

II - para a contratação de serviços técnicos enumerados no art. 13 desta Lei, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação;

III - para contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública.

§ 1º Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato.

§ 2º Na hipótese deste artigo e em qualquer dos casos de dispensa, se comprovado superfaturamento, respondem solidariamente pelo dano causado à Fazenda Pública o fornecedor ou o prestador de serviços e o agente público responsável, sem prejuízo de outras sanções legais cabíveis.