

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP

**PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA
SUBSECRETARIA DE COORDENAÇÃO E PROJETOS DE JUIZ DE FORA - MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte dos requisitos para obtenção do
grau de Especialista em Gestão Pública com
ênfase em Governo Local.

Aluno: Juliana Guarinello dos Santos

Orientadora: Prof^a Mestra Marizaura Reis de
Souza Camões

Brasília – DF

Out/2018

AGRADECIMENTOS

Ao Marcus e à Glória, pelo apoio incondicional sempre;

Ao Gustavo, pela compreensão, dedicação e presença constante em todos os momentos;

Ao Amaury e à Roberta, por me permitirem fazer o curso, compreender minha ausência durante o período das aulas e, à Roberta, em especial, por seu apoio para a conclusão deste trabalho;

À Bruna, por me substituir na minha ausência e contribuir tão valiosamente com suas críticas a este trabalho;

À Angela, à Graziela e ao Wagner, por seu estímulo e companheirismo no nosso dia a dia;

Ao Filipe, por seu incentivo à minha inscrição no curso e grande torcida por minha seleção dentre os candidatos inscritos;

Aos entrevistados, pela boa vontade em ajudar e contribuir com os dados utilizados neste trabalho;

À minha orientadora, professora Marizaura Camões, por sua gentileza e disponibilidade durante o desenvolvimento deste projeto;

Ao Presidente da ENAP, Sr. Francisco Gaetani, por sua ousadia em propor o novo e levar os municípios para a ENAP.

A todos vocês, muito obrigada!

“(...) o setor público não está numa situação em que as velhas verdades possam ser reafirmadas. É uma situação que requer o desenvolvimento de novos princípios. A administração pública deve enfrentar o desafio da inovação mais do que confiar na imitação. A melhora da gerência pública não é só uma questão de pôr-se em dia com o que está ocorrendo na iniciativa privada: significa também abrir novos caminhos”.

Les Metcalfe & Sue Richards

PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA SUBSECRETARIA DE COORDENAÇÃO E PROJETOS DE JUIZ DE FORA - MG

Autora: Juliana Guarinello dos Santos
Escola Nacional de Administração Pública - ENAP

Gestão de projetos. Padronização. Eficiência administrativa.

A partir da instituição do modelo gerencial na Administração Pública para atendimento mais eficaz aos anseios da sociedade, houve uma busca da administração por melhores formas de realizar seus fins. O presente projeto de intervenção propõe a instituição de uma Unidade de Gestão de Projetos no âmbito da Subsecretaria de Coordenação e Projetos da Secretaria de Obras da Prefeitura de Juiz de Fora como resposta às fragilidades organizacionais identificadas no gerenciamento dos projetos de obras públicas custeadas com recursos externos à prefeitura. Foi realizado um estudo de caso, baseado em pesquisas documentais e entrevistas para mapear estas fragilidades que têm resultado em menor eficiência administrativa. Adota-se como referência para este projeto as melhores práticas do Guia PMBoK®, visando a padronização procedimentos e criação de um ambiente de adesão e engajamento da equipe para o uso dos grupos de processos do guia (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento) que propiciem, sem incremento de despesas, maior eficiência administrativa na execução das obras, o que poderá trazer a otimização dos recursos disponíveis para consecução dos interesses públicos.

LISTA DE TABELAS, FIGURAS E QUADROS

Tabela 1 - Público-alvo impacto direto	13
Tabela 2 - Contexto de projetos por coordenador	26
Tabela 3 - Natureza dos processos pesquisados na Subsecretaria de Coordenação e Projetos.....	27
Tabela 4 - Status atual dos projetos da subsecretaria	27
Figura 1 - Estrutura Analítica do Projeto	30
Figura 2 - Estrutura de gestão atual	32
Figura 3 - Estrutura de gestão proposta	33
Quadro 1 - Integração entre trabalho e equipe	33
Figura 4 - Cronograma do projeto	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PMBok	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
MGP-SISP	Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
SISP	Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1.	Diagnostico	8
1.1.	Definição do problema.....	8
1.2.	Contexto/justificativa do problema.....	10
1.3.	Metodologia de coleta de dados	11
1.4.	Localização do Plano de Intervenção	12
1.5.	Público-Alvo	13
1.6.	Valor previsto	14
1.7.	Duração	15
1.8.	Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora.....	15
2.	Objetivos.....	15
3.	Marco Técnico e Teórico.....	15
3.1.	O Guia PMBoK®	15
3.1.1.	Iniciação	17
3.1.2.	Planejamento	18
3.1.3.	Execução	18
3.1.4.	Monitoramento e controle	19
3.1.5.	Encerramento	19
3.2.	Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP	20
3.3.	O papel do fiscal de contratos administrativos.....	20
3.4.	Falhas organizacionais	21
3.5.	Padronização de processos	22
3.6.	Eficiência administrativa.....	23
3.7.	Gestão de projetos no setor público	23
4.	Estudo de caso.....	24
4.1.	Caracterização da secretaria	24
4.2.	O coordenador de projetos	25
4.3.	Os projetos.....	26
5.	Proposta	28
5.1.	Proposta do novo sistema de gestão de projetos	28
5.2.	Plano de gerenciamento	30
5.2.1.	Estrutura Analítica	30
5.2.2.	Não escopo	30
5.2.3.	Levantamento de restrições.....	31

5.2.4.	Premissas.....	31
5.2.5.	Riscos.....	31
5.2.6.	Estrutura de gestão e principais atores envolvidos.....	32
5.2.7.	Quadro de Trabalho/equipe.....	33
6.	Cronograma	36
	Considerações finais	37
	Referências bibliográficas	38

1. DIAGNÓSTICO

1.1. Definição do problema

O município de Juiz de Fora, fundado em 31 de maio de 1850, está situado a sudeste do estado de Minas Gerais, na mesorregião da Zona da Mata, distante 225,32 km da capital Belo Horizonte (PORTAL CNM¹), com estimativa populacional de 564.310 habitantes em 2018 (IBGE²). Ainda segundo o portal do IBGE, o PIB per capita do município é o quinto maior do Estado de Minas Gerais, calculado em R\$ 25.990,24 (IBGE³).

A Secretaria de Obras do município foi instituída em 1968, pela Lei Municipal 3.077 (BRASIL⁴), passando por diversas alterações no decorrer dos anos, até que, por meio da Lei Municipal nº 11.728/2009 (BRASIL⁵), foi modificada sua organização e estrutura, possibilitando a criação e regulamentação da Subsecretaria de Coordenação e Projetos, o que foi implementado mediante o Decreto Municipal nº 9741/2009 (BRASIL⁶).

Entre as atribuições da Subsecretaria de Coordenação e Projetos, especificadas no decreto, está “coordenar os programas, projetos e funções de caráter permanente afetos à sua área de atuação”, porém, não há um setor formalizado para gerenciamento dos projetos. Para a gestão de 38 projetos em vigência atualmente há uma estrutura informal dentro da subsecretaria, o que gera diminuição da capacidade de gestão dos prazos, documentação e comunicação, resultando em menor eficiência.

¹ CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS. Municípios. Dados Gerais. Disponível em: <<https://www.cnm.org.br/municipios/registros/todos/todos>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

² INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estatísticas. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/por-cidade-estado-estatisticas.html>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

³ _____. Estatísticas. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/por-cidade-estado-estatisticas.html>>. Acesso em: 24 set. 2018.

⁴ BRASIL. Lei Municipal nº 3.077, de 21 de novembro de 1968. Dispõe sobre a organização dos serviços da Prefeitura Municipal de Juiz de Fora e contém outras providências. Diário Oficial do Município, Juiz de Fora, MG, 21 nov. 1968. Disponível em <<https://jfl legis.pjf.mg.gov.br/>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

⁵ BRASIL. Lei Municipal nº 11.728, de 26 de dezembro de 2008. Altera dispositivos da Lei nº 10.000, de 08 de maio de 2001, que dispõe sobre a “organização e estrutura do Poder Executivo do Município de Juiz de Fora, fixa princípios e diretrizes de gestão e dá outras providências” e da Lei nº 10.518, de 04 de agosto de 2003, que dispõe sobre a “criação, objetivos, organização e estrutura do Sistema de Regulação e Gestão do Transporte e Trânsito de Juiz de Fora – SISTTRAN-JF e da Agência de Gestão do Transporte e Trânsito de Juiz de Fora – GETTRAN-JF, fixa princípios e diretrizes de gestão e dá outras providências” e dá outras providências. Diário Oficial do Município, Juiz de Fora, MG, 27 dez. 2008. Disponível em <<https://jfl legis.pjf.mg.gov.br/>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

⁶ BRASIL. Decreto Municipal nº 9.741, de 01 de janeiro de 2009. Regulamenta a organização e as atribuições da Secretaria de Obras – SO, instituída pela Lei nº 11.728, de 26 de dezembro de 2008. Diário Oficial do Município, Juiz de Fora, MG, 02 jan. 2009. Disponível em <<https://jfl legis.pjf.mg.gov.br/>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

Em consulta ao Portal Transferências Abertas (BRASIL⁷), base de dados do Governo Federal que permite o cruzamento de informações através de filtros, nos últimos seis anos (2013-2018), o município captou R\$ 30.578.600,00 (trinta milhões, quinhentos e setenta e oito mil e seiscentos reais) em recursos da União para custear seus projetos. Do total captado, R\$ 12.229.650,00, representando 40%, foram destinados a investimentos em obras públicas.

Atualmente, a Subsecretaria de Coordenação e Projetos gere um grande volume de recursos em projetos, da ordem de R\$ 447 milhões captados nos últimos doze anos, conforme levantamento de dados feito em processos administrativos afetos à coordenação dos projetos e em relatórios gerenciais de acompanhamento elaborados pela Secretaria de Planejamento.

Recentemente foi editada a Portaria Municipal nº 9.953/2018 (BRASIL⁸), que aumenta o escopo das atribuições dos coordenadores de projetos da subsecretaria atribuindo a estes e outros servidores de secretarias diversas, a função de acompanhamento da captação dos recursos externos junto às esferas estadual e federal, e definindo obrigações decorrentes relativas à juntada e aferição da documentação necessária.

Porém, não é de muita utilidade que a captação de recursos seja eficiente se a execução dos projetos não acompanhar. De acordo com coleta de dados feita no Painel Transferências Abertas do Governo Federal e apenas com informações relativas às transferências voluntárias da União para o município, não-PAC (Programa de Aceleração do Crescimento), os resultados atuais demonstram que a execução dos projetos tem caminhado de modo mais lento do que a captação, gerando um acúmulo de projetos que necessitam cada vez mais de atenção de seus gestores para seguimento. Tomando-se por base de pesquisa os anos de 2016 a 2018, não houve finalização de nenhum contrato, embora tenham sido assinados 19 instrumentos de transferência. Nos anos anteriores, de 2013 a 2015, houve assinatura de 29 instrumentos e finalização de 14 contratos.

Trata-se de um problema complexo por envolver muitas variáveis e atores, tais como repartição e definição de atribuições, implantação de processos de tomada de decisões, gestão e controle de prazos, disponibilidade orçamentária e financeira para execução dos contratos, relação entre agentes internos e externos à subsecretaria e mesmo à prefeitura.

⁷ MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Painel Transferências Abertas, 2018. Disponível em: <<http://transferenciasabertas.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opencv.htm?document=painelcidadao.qvw&lang=en-US&host=QVS%40srvbsaiasprd01&anonymous=true>>. Acesso em: 05 ago. 2018.

⁸ BRASIL. Portaria Municipal nº 9953, de 02 de março de 2018. Nomeia servidores públicos. Diário Oficial do Município, Juiz de Fora, MG, 03 mar. 2018. Disponível em <<https://jlegis.pjf.mg.gov.br/>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

1.2. Contexto/justificativa do problema

A partir da década de 90 no Brasil, houve uma tendência gerencial na administração pública concretizada na Emenda Constitucional nº 19, que inseriu o princípio da eficiência dentre os que deveriam ser observados pelos agentes públicos (BRASIL⁹). Segundo Meirelles, trata-se do princípio constitucional mais moderno, uma vez que a função administrativa deve ser desempenhada de forma a atender adequadamente aos anseios da sociedade, não apenas legalmente, conduzindo a resultados positivos e satisfatórios (2001).

A Lei Municipal nº 10.000 (BRASIL¹⁰) que implantou a Reforma Administrativa na Prefeitura de Juiz de Fora e replicou o princípio da eficiência como uma das diretrizes da gestão municipal, previu que as ações da administração seriam “desenvolvidas prioritariamente mediante projetos”, e criou o cargo de Coordenador de Projetos, dentre outras medidas que estabeleceram uma grande transformação gerencial (2001).

Nesta época, segundo informações coletadas em entrevista feita com uma ex-Coordenadora de Projetos, cada Coordenador de Projetos geria uma equipe de servidores e era encarregado de alguns grandes projetos. Todos os coordenadores estavam vinculados diretamente ao Gabinete do Prefeito e subordinados tecnicamente à Secretaria de Planejamento. Com a troca de administração iniciada em 2009, muito do que já havia sido implementado foi desconstruído ou abandonado como prática administrativa.

Ainda de acordo com a mesma entrevistada, a partir do processo de descontinuidade iniciado em 2009, devido à perda de força política institucional da Secretaria de Planejamento, a gestão dos projetos de obras custeadas com recursos externos passou a ser competência da Secretaria de Obras, que modificou sua estrutura formalmente, porém sem incluir uma estrutura de gerenciamento de projetos (BRASIL¹¹).

Os cargos de Coordenador de Projeto, que são de provimento em comissão, passaram a ser disputados pelas outras secretarias para que gerissem seus projetos. Desta forma, se dissiparam desordenadamente pela estrutura administrativa e, inclusive, pelo espaço físico da

⁹ BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 05 jun.1998. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 15 ago. 2018.

¹⁰ BRASIL. Lei Municipal nº 10.000, de 08 de maio de 2001. Dispõe sobre a Organização e Estrutura do Poder Executivo do Município de Juiz de Fora, fixa princípios e diretrizes de gestão e dá outras providências. Diário Oficial do Município, Juiz de Fora, MG, 09 mai. 2001. Disponível em <<https://jfl legis.pjf.mg.gov.br/>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

¹¹ BRASIL. Resolução nº 034-SO, de 23 de junho de 2009. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Obras – SO. Diário Oficial do Município, Juiz de Fora, MG, 24 jun. 2009. Disponível em <<https://jfl legis.pjf.mg.gov.br/>>. Acesso em: 17 ago. 2018.

prefeitura, passando a vincular-se a secretarias diversas, nas quais sequer é encontrada formalização de estrutura de gerenciamento de projetos. Legalmente, os cargos de Coordenador de Projeto permanecem vinculados diretamente ao Gabinete do Prefeito.

O ocorrido fez com que as competências do cargo se perdessem e não houve a preocupação administrativa de se manter a profissionalização da função como a exigência de conhecimento na área para ocupação dos cargos ou capacitação regular e contínua dos servidores que exercessem tais funções. Estas exigências constam do anexo da Lei Municipal nº 10.030 (BRASIL¹²), cuja síntese das atribuições do cargo é “coordenar as operações de implementação de um projeto, entendido este como uma iniciativa limitada no tempo e orientada para a obtenção de um produto determinado”.

Atualmente, dos 18 (dezoito) Coordenadores de Projeto nomeados na Prefeitura de Juiz de Fora, 03 (três) estão subordinados à Subsecretaria de Coordenação e Projetos. Estes são responsáveis por vários projetos, distribuídos de forma aleatória, e respondem pelo acompanhamento de cada um deles até a aprovação da prestação de contas final. Inclusive, respondem legalmente pela fiscalização dos contratos referentes aos respectivos projetos, conforme portaria publicada a cada assinatura dos ajustes com o órgão de fomento e que nomeia os responsáveis.

Assim, a oportunidade do presente trabalho advém da observação da realidade acima exposta e, retomando que o princípio constitucional da eficiência é uma das diretrizes da administração municipal, tem-se evidências suficientemente relevantes para a proposição deste plano de intervenção.

1.3. Metodologia de coleta de dados

O presente trabalho tem metodologia de pesquisa aplicada a uma realidade prática, baseada em análise documental, entrevistas e questionário, no contexto real das atividades de coordenação de projetos da Subsecretaria de Coordenação e Projetos da Prefeitura de Juiz de Fora/MG.

O instrumento metodológico do presente trabalho é o estudo de caso, cujo objetivo passa por investigar, compreender e interpretar a realidade observada.

¹² BRASIL. Lei Municipal nº 10.030, de 17 de julho de 2001. Altera o Anexo I, da Lei n.º 10.000, de 08 de maio de 2001. Diário Oficial do Município, Juiz de Fora, MG, 18 jul. 2001. Disponível em <<https://flegis.pjf.mg.gov.br/>>. Acesso em: 17 ago. 2018.

O recorte da pesquisa se relaciona com a análise da forma de trabalho dos coordenadores de projetos, bem como a relação entre esta e os projetos em andamento na subsecretaria, objetivando caracterizar o funcionamento do setor.

Foi realizada pesquisa documental em arquivos públicos e fontes estatísticas, através de documentos oficiais contidos em processos administrativos, relatórios internos de gestão emitidos pela Secretaria de Planejamento e Gestão do município, e sites governamentais, com a finalidade de conhecer a realidade da documentação disponível e o tipo de informação que esta contém.

A coleta dos dados diretamente relacionados ao objeto de estudo, ou seja, aos projetos da Subsecretaria de Coordenação e Projetos, foi feita localmente, através de documentos gerados no próprio setor-alvo.

Para melhor qualificar o problema e afinar a proposta, a ferramenta escolhida foi entrevista com dois servidores da Secretaria de Obras de áreas distintas. Cada um respondeu quatro perguntas relacionadas a assuntos afetos à sua área profissional.

Objetivando tipificar a forma de trabalho do setor de coordenação de projetos, foram entrevistados os três servidores que são o público-alvo. Cada um respondeu

A revisão bibliográfica fundamentou os assuntos gerenciamento de projetos e administração pública, e tomou por base livros e artigos científicos publicados sobre os temas, com maior relevância aqui para os artigos que correlacionam as duas matérias.

Para trazer o conhecimento em gerenciamento de projetos, foi realizado levantamento de dados sobre o tema a partir do padrão de referência, o Guia PMBoK®, e dos estudos desenvolvidos por autores que o utilizam.

1.4. Localização do Plano de Intervenção

Pretende-se realizar a intervenção proposta no chamado setor de coordenação de projetos, que é uma estrutura informal dentro da Subsecretaria de Coordenação e Projetos, criada a partir da Lei Municipal nº 11.728 (BRASIL¹³), regulamentada pelo Decreto nº 9.741 (BRASIL¹⁴).

¹³ BRASIL. Lei Municipal nº 11.728, de 26 de dezembro de 2008. Altera dispositivos da Lei nº 10.000, de 08 de maio de 2001, que dispõe sobre a “organização e estrutura do Poder Executivo do Município de Juiz de Fora, fixa princípios e diretrizes de gestão e dá outras providências” e da Lei nº 10.518, de 04 de agosto de 2003, que dispõe sobre a “criação, objetivos, organização e estrutura do Sistema de Regulação e Gestão do Transporte e Trânsito de Juiz de Fora – SISTTRAN-JF e da Agência de Gestão do Transporte e Trânsito de Juiz de Fora – GETTRAN-JF, fixa princípios e diretrizes de gestão e dá outras providências” e dá outras providências. Diário Oficial do Município, Juiz de Fora, MG, 27 dez. 2008. Disponível em <<https://jflgis.pjf.mg.gov.br/>>. Acesso em: 17 ago. 2018.

¹⁴ BRASIL. Decreto Municipal nº 9.741, de 01 de janeiro de 2009. Regulamenta a organização e as atribuições da Secretaria de Obras – SO, instituída pela Lei nº 11.728, de 26 de dezembro de 2008. Diário Oficial do

O objeto da intervenção será o portfólio de projetos da subsecretaria, adotando-se aqui o conceito de portfólio como o conjunto de projetos e programas de uma organização, agrupados, que não precisam ter relação ou dependência de uns com outros (PMI; TERRIBILI FILHO; 2014; 2011), e os Coordenadores de Projetos que lá executam suas funções.

1.5. Público-Alvo

O público-alvo que será atingido diretamente por este plano de intervenção está restrito aos três Coordenadores de Projeto da subsecretaria. Atualmente, de acordo com informações obtidas na Secretaria de Administração e Recursos Humanos, foi feito o levantamento das informações que seguem na tabela abaixo.

Tabela 1 – Público-alvo impacto direto

Coordenadores de Projeto da Subsecretaria de Coordenação e Projetos			
SERVIDOR	1	2	3
ANOS DE EXPERIÊNCIA NO SERVIÇO MUNICIPAL	26	18	9
VÍNCULO	EFETIVO	EFETIVO	COMISSIONADO
GRADUAÇÃO	SIM	SIM	SIM
PÓS-GRADUAÇÃO	NÃO	SIM	NÃO
CONHECIMENTO FORMAL NA ÁREA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	NÃO	SIM*	SIM*
*em cursos básicos			

Fonte: Autora

Indiretamente, outros setores que lidam com a coordenação de projetos também serão impactados. Tratam-se das chefias imediata e mediata, outros departamentos da Secretaria de Obras, outros órgãos da administração direta ou indireta contemplados com recursos externos à prefeitura para seus projetos e cujo objeto diz respeito à competência da Secretaria de Obras, além dos órgãos de fomento e da mandatária da União, Caixa Econômica Federal.

1.6. Valor previsto

A instituição de um setor formalizado para gerência dos projetos, administrativamente vinculado à Secretaria de Obras, mais precisamente submetido à Subsecretaria de Coordenação e Projetos, não demandará geração de novas despesas ou expansão das já existentes no âmbito da Administração Municipal, não exigindo a prévia estimativa de impacto financeiro prevista na Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL¹⁵), conforme será demonstrado a seguir.

Existe viabilidade de implantação imediata do projeto sob o ponto de vista financeiro e econômico, já que além de não implicar em novas despesas, a proposta visa exatamente otimizar os recursos públicos já despendidos, inclusive e especialmente recursos humanos, podendo contribuir para maximizar o princípio da eficiência administrativa no município. Conforme já informado anteriormente, a Subsecretaria de Coordenação e Projetos já conta atualmente com três servidores que ocupam o cargo de provimento em comissão denominado "Coordenador de Projeto". Portanto, o que se pretende é instituir, por um ato normativo do Chefe do Executivo, que o setor terá sua estrutura formada por estes três cargos de Coordenador de Projeto que hoje já estão vinculados à Secretaria de Obras. Além disso, a Secretaria de Obras já conta, atualmente, com dois assessores jurídicos, ocupantes do cargo comissionado denominado "Assessor". Todos os pareceres, consultas, orientações e manifestações jurídicas demandadas pelos Coordenadores de Projeto já são atendidas por estes dois assessores que exercem suas atividades em espaço físico diverso dos coordenadores de projeto, especificamente em outro prédio. Do mesmo modo, verifica-se que já existe na estrutura administrativa da Secretaria de Obras, a função gratificada denominada "Supervisão I de Equipe de Obras de Arte" que encontra-se vaga há 10 anos, de acordo com pesquisa realizada nas publicações dos Atos do Governo. A proposta ora apresentada é no sentido de que o ato normativo que instituir o setor de gestão de projetos remaneje tal função gratificada para a estrutura administrativa da Subsecretaria de Coordenação e Projetos, integrando a unidade de gerenciamento de projetos, passando tal função a denominar-se "Supervisor I de Apoio Administrativo à Coordenação de Projetos". Desta forma, o setor de gerenciamento de projetos pode ser instituído de forma imediata pelo Chefe do Executivo, por meio de ato normativo que conterà sua finalidade, as atribuições dos

¹⁵ BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 05 mai.2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 15 ago. 2018.

cargos e da função gratificada que o integrarão, bem como as demais normas necessárias para sua implantação e funcionamento no âmbito da Administração Municipal.

1.7. Duração

A estimativa de prazo para implantação do projeto é de 4 meses, iniciando-se com a publicação da formalização e regulamentação da padronização do setor, estimada para janeiro de 2019, com prazo de finalização previsto para abril de 2019.

1.8. Unidade funcional gestora e idealizadora

A unidade responsável pela proposta deste plano de intervenção é a Secretaria de Obras do município de Juiz de Fora, que assume neste projeto o papel de patrocinadora ou *sponsor*, notadamente por meio de sua Subsecretaria de Coordenação e Projetos.

2. OBJETIVOS

O objetivo geral da intervenção proposta é otimizar o gerenciamento de projetos e melhorar os impactos internos e externos do setor de coordenação de projetos da Subsecretaria de Coordenação e Projetos.

Para atingir o objetivo maior, planeja-se o cumprimento dos seguintes objetivos específicos:

- formalizar a estrutura organizacional e as atribuições de coordenação dos projetos;
- trabalhar a padronização dos processos nos moldes do *Project Management Body of Knowledge* - Guia PMBOK®, dentro das possibilidades práticas e limitações existentes;
- estabelecer indicadores de eficiência.

3. MARCO TÉCNICO E TEÓRICO

No decorrer deste capítulo, serão apresentados os conceitos considerados para o presente estudo, que permearão todo o desenvolvimento, argumentando sobre a metodologia utilizada como referência, o papel do fiscal de contratos administrativos, falhas organizacionais, padronização de processos, eficiência administrativa e a gestão de projetos no setor público.

3.1. O Guia PMBOK®

Estudos na área de gestão têm constatado que a aplicação das técnicas de gerenciamento de projetos é determinante para a elevação dos percentuais de êxito em projetos, podendo impactá-los positivamente (MANSUR, 2009; PMI, 2014). Adotando-se aqui a definição de projeto como um esforço com início, meio e fim definidos, para atingir um objetivo específico

(PMI, 2014), a afirmativa acima é defendida e disseminada pelo chamado *Project Management Body of Knowledge* - Guia PMBOK®.

Embora o assunto de gerenciamento de projetos esteja sendo mais estudado recentemente, foi a partir de conceitos de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e Henri Lawrence Gantt (1891-1919) que se iniciou o desenvolvimento do tema (VALLE et al., 2010).

Terribili Filho (2011) conta que o *Project Management Institute* - PMI foi oficialmente fundado em 1969, com o objetivo de desenvolver a disciplina de gerenciamento de projetos e que, em 1976 sentiram necessidade de iniciar a documentação dos padrões.

A primeira publicação foi em 1983, como um *white paper*, cuja definição é “exposição oficial sobre algum assunto” (MICHAELIS¹⁶), experimentando a documentação e padronização de práticas habitualmente aceitas na gerência de projetos (PMI, 2014).

Para o PMI, a implantação do gerenciamento de projetos em uma organização, adaptado à cultura desta, traz técnica a partir de padrões aptos a serem repetidos a cada nova necessidade, integra as partes da organização permitindo maior colaboração e melhor comunicação, e gera mais conhecimento em razão do próprio processo de implantação e da experiência trazida de cada nova situação enfrentada (PMI¹⁷).

O Guia PMBOK®, que foi oficialmente publicado pela primeira vez em 1987, é um guia de padronização de metodologias de gerenciamento de projetos, que defende que há uma concordância ampla com relação à elevação do teor de sucesso em projetos devido ao resultado da aplicação apropriada de ferramentas e técnicas (2014).

Tal guia teve seis edições entre 2000 e 2017. Cada nova edição oferece novos conceitos, implementação de conteúdos, revisão nas abordagens e alteração no formato (VARGAS, 2014).

Revisando os índices da quinta e sexta edições, é possível observar a mudança nos nomes das seções dois, três, seis e nove, que tratam respectivamente do ambiente onde os projetos se desenvolvem; das funções do gerente de projetos; da gestão do tempo e da gestão dos recursos, dentre outras mudanças como a inclusão de novo processo chamado “Gerenciar o Conhecimento do Projeto” na seção quatro e alteração no nome do subprocesso “Realizar a Garantia de Qualidade” para “Gerenciar a Qualidade” na seção oito (PMI, 2014; PMI, 2017).

Trata-se de um guia que pode ser seguido por várias empresas e organizações com a finalidade de gerir seus projetos, tendo em vista seu objetivo básico de auxiliar as

¹⁶ WHITE PAPER. In: DICIONÁRIO Brasileiro da Língua Portuguesa – Inglês - Português (Moderno). Brasil: Editora Melhoramentos Ltda., 2018. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 25 ago. 2018.

¹⁷ PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE Municípios. Dados Gerais. Disponível em: <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx> >. Acesso em: 17 ago. 2018.

organizações a padronizar seus processos. Considerando aqui padrão como “documento formal que descreve normas, métodos, processos e práticas estabelecidos”, o Guia PMBOK® evoluiu de acordo com as boas práticas confirmadas por profissionais da área, o que colaborou para sua promoção e reconhecimento (PMI, 2014).

De acordo com Vargas (2014), os benefícios do gerenciamento de projetos têm relação com atendimento de prazos, cumprimento de orçamento e alcance dos objetivos previstos inicialmente.

Existe uma vasta literatura na área de gerenciamento de projetos que reconhece o Guia PMBOK® como referência, como MANSUR, 2009; TERRIBILI FILHO, 2011; VARGAS, 2014; XAVIER, 2009, entre outros. No geral, os pontos de interesse para este trabalho e que são tratados por diversos autores que discorrem sobre o tema, se relacionam com os cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (PMI, 2014; TERRIBILI FILHO, 2011; VARGAS, 2014; XAVIER, 2009).

O Guia PMBOK® Quinta Edição, que é a referência utilizada para este trabalho, traz quarenta e sete processos de gerenciamento em dez áreas de conhecimento, interdependentes entre si, os quais são divididos em cinco grupos de processos que, por sua vez, são essenciais em qualquer projeto e, em geral, são cumpridos na mesma ordem para todos eles (PMI, 2014).

3.1.1. Iniciação

A iniciação do projeto se dá com a formalização da existência do projeto para a organização. Vargas (2014) diz que a iniciação parte da identificação de uma necessidade que é transformada em um problema a ser solucionado pelo projeto.

De acordo com o Guia PMBoK® (2014), dentro do grupo de iniciação há dois processos a serem observados para demarcar a estreia de um projeto. São o Termo de Abertura do Projeto e a identificação das partes interessadas ou *stakeholders*.

Terribili Filho (2011) relaciona a iniciação ao Termo de Abertura de Projeto, que é o primeiro documento a ser gerado para um projeto. Neste documento devem constar alguns dados considerados relevantes, pois servirá de base para definição dos requisitos iniciais.

A identificação dos *stakeholders* se refere ao processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que serão impactadas positiva ou negativamente pelo projeto, além de conhecer o envolvimento e as expectativas de cada um (VALLE et al., 2010).

3.1.2. Planejamento

No planejamento do projeto deverá ser definido mais precisamente o que deve ser executado, através da declaração de escopo, e de que forma deverá ser feito. Segundo Terribili Filho (2011), a caracterização do escopo é o principal esforço de um projeto, pois a partir desta fase, serão determinadas as entregas, cronograma, custos, dentre outros caminhos para atingir o objetivo. Ele continua, discorrendo sobre um estudo feito em 2010 com 460 organizações públicas e privadas, em que o item “mudanças de escopo constantes” é citado por 43% das instituições pesquisadas, aparecendo em segundo lugar como causa de problemas em projetos (TERRIBILI FILHO, 2011).

Segundo o guia adotado como referência neste trabalho, Guia PMBoK®, este grupo inicia com o plano de gerenciamento do projeto, quando se desenvolve o plano de gerenciamento como um todo e a documentação que será utilizada durante a execução. E por ser um gerenciamento que envolve vários aspectos e características que mudam ou que são acrescentadas no decorrer da execução, pode haver necessidade de revisão nos processos de planejamento e, eventualmente, nos de iniciação. Enfim, trata-se de um grupo de processos dinâmico (PMI, 2014).

O PMI, em seu guia, defende que o planejamento é o momento em que as partes interessadas devem estar mais envolvidas, e o plano de gerenciamento e a documentação devem ser adequadamente desenvolvidos, pois a evolução das ações definidas aí afetam resultados. O plano de gerenciamento é abrangente e sua documentação é a principal fonte de informações sobre todos os outros grupos de processo: planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (PMI, 2014).

3.1.3. Execução

A execução se refere às entregas do projeto. De acordo com Vargas (2014) é a fase em que o planejamento de materializa, consumindo grande parte do esforço empreendido pela equipe e dos recursos destinados ao projeto. Para Terribili Filho (2011), esta fase inicia-se com a mobilização e envolvimento da equipe, divulgando-se o projeto e o que se espera dele.

Durante a execução, cabe ao gerente de projeto a gestão do escopo, controlando suas entregas e alterações. As entregas devem cumprir o que foi previamente acordado e aceito através de documentos, e a análise das alterações deve ser criteriosa e aprovada formalmente em razão de seu poder de impactar prazos e custos (TERRIBILI FILHO, 2011).

Neste grupo de execução, o propósito é realizar todo o planejamento com foco no objetivo do projeto. Abrange a coordenação de pessoas e recursos, e agir de acordo com o plano de gerenciamento estabelecido no grupo de planejamento.

Durante a execução dos projetos as linhas mestras podem ser alteradas e o planejamento atualizado, por se tratar de um processo bastante dinâmico. Alguns riscos podem ser imprevisíveis, o ritmo de trabalho pode sofrer com influências que o diminua. Certos recursos podem não estar disponíveis em algum momento. A análise dessas influências poderá determinar as modificações necessárias para o bom andamento do projeto (PMI, 2014).

3.1.4. Monitoramento e Controle

No monitoramento e controle do projeto, deve ser observado o alinhamento entre o que foi planejado e o que está sendo executado. Para tanto, o estabelecimento de indicadores de avaliação é de suma importância para que sejam identificados desvios durante a execução do projeto, e imediata definição de estratégias para correção destes (TERRIBILI FILHO, 2011).

A medição e análise do desenvolvimento do projeto são de suma importância para identificar distorções percebidas em relação ao planejamento inicial. Deve ser contínuo esse processo, proporcionando melhor perspectiva sobre o andamento do projeto e permitindo atenção adicional em áreas percebidas como deficientes (PMI, 2014).

3.1.5. Encerramento

O encerramento do projeto se constitui na finalização formal, no aceite dos resultados obtidos, encerramento de contratos e desmobilização da equipe. Para além das formalidades de conclusão do projeto, a relevância desta fase se dá com a oportunidade de melhorias, segundo Terribili Filho (2011). Ainda segundo o autor, a avaliação do gerenciamento do projeto em todos os seus níveis e o registro das lições aprendidas são recomendados também no decorrer da execução, principalmente para projetos mais longos (TERRIBILI FILHO, 2011).

Esse grupo de processos se relaciona com o fechamento formal de todos os procedimentos abertos ao longo do andamento do projeto, com o objetivo de encerrar o próprio projeto como um todo ou alguma de suas fases (PMI, 2014).

Para Terribili Filho (2011), os itens relevantes de caracterização do encerramento de projeto são o aceite do final do patrocinador ou *sponsor*, que deve ser feito através de uma reunião formal com ata, a avaliação do projeto com anotações na base de conhecimento de lições aprendidas, objetivando futuras melhorias em padrões e métodos utilizados pela equipe, encerramento dos contratos relacionados ao projeto, reunião interna com a equipe para

discussão sobre “o que deu certo” e “o que poderia ter sido feito de outra forma”, registro dos indicadores do projeto devidamente analisados, e desmobilização da equipe.

3.2. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP

Em 2011 foi estabelecida pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, uma metodologia denominada MGP-SISP, baseada no Guia PMBoK® e na realidade experimentada pelas áreas de Tecnologia da Informação do SISP – Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (BRASIL¹⁸).

Trata-se de “um conjunto de boas práticas em gerenciamento de projetos para os órgãos da administração pública” e tem como público alvo todos os agentes públicos que são responsáveis por gestão de projetos em suas unidades de trabalho, em qualquer esfera de governo (BRASIL¹⁹).

Tal metodologia é colocada à disposição “para o uso de toda a sociedade brasileira”.

3.3. O Papel do Fiscal de Contratos Administrativos

A partir da edição do Decreto-Lei nº 2.300/86 (BRASIL²⁰), seu art. 57 *caput*, previa que a execução dos contratos deveria ser “acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração, especialmente designado”. Determinava também que este servidor anotasse todas as ocorrências relativas à execução, bem como fossem tomadas as providências para correção de falhas dentro de sua competência.

Em 1993, tal decreto foi substituído pela Lei nº 8.666 (BRASIL²¹), ainda em vigor, tendo em seu art. 67, *caput*, e parágrafos 1º e 2º, a quase transcrição do artigo da lei anterior, acrescentada da permissão do auxílio de um terceiro para essa função.

Santos (2018) nos diz que, embora o fiscal de contratos tenha papel fundamental no desenvolvimento do Estado Gerencialista vigente no Brasil, esse não tem sido alvo de pesquisas científicas e nem a fiscalização exercida por esses está sendo desempenhada com sucesso.

¹⁸ BRASIL. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP – MGP-SISP, Versão 1.0. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2011. Disponível em <<http://www.sisp.gov.br/mgpsisp/wiki/>>. Acesso em: 12 ago. 2018.

¹⁹ Idem.

²⁰ BRASIL. Decreto-Lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986. Dispõe sobre as licitações e contratos da Administração Federal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 nov. 1986. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del2300-86.htm>. Acesso em: 25 set. 2018.

²¹ BRASIL. Lei nº 8666, 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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm>. Acesso em: 25 set. 2018.

Ele mesmo aponta para as competências a serem exigidas de um fiscal, que deve abranger profundos conhecimentos na área de licitações e contratos, assim como conhecimentos técnicos que os permita ter mais segurança para agir, eliminando assim o envolvimento da fiscalização pelo contratado. A gestão do contrato deve estar em consonância com a boa técnica para evitar responsabilização pelo descontrole gerencial (SANTOS, 2018).

Além disso, esse autor elenca o treinamento contínuo como ponto fundamental para o exercício da função, sob pena da perda das características do Estado Gerencial, que é o que busca alcançar objetivos e se melhorar constantemente (SANTOS, 2018).

Para Santos (2018), existe no Brasil uma imagem negativa do fiscal de contratos na Administração Pública em razão da cultura de favorecimentos e desvios praticados por agentes públicos. Desestimulados pela má imagem e por não haver uma contraprestação pecuniária equivalente à grande burocracia exigida, servidores não se dispõem a capacitarem-se para exercer função tão importante.

Santos (2018) também defende que o gerenciamento mais seguro de contratos passa por ações relacionadas à nomeação dos fiscais antes mesmo da assinatura dos contratos, bem como a organização de uma “central de fiscalização contratual”, que esteja envolvida desde o início do planejamento. Ele aponta para a importância que deve ser dada às fases de planejamento e execução, as considerando essenciais para o resultado do projeto.

3.4. Falhas Organizacionais

O Dicionário Michaelis²² (2018) traz o significado do verbete falhas como “falta de condições perfeitas; defeito, erro, solecismo”.

Para Coleman et al. (2013), “o termo ‘falhas’ remete à possibilidade da existência de uma solução de equilíbrio mais eficiente do que o modelo vigente” e, que para compreender o universo das falhas, é necessário conhecer e relacionar aspectos ligados à geração e apreensão de valor.

Os autores tratam da natureza dessas falhas a partir de algumas dimensões que impactam em maior ou menor grau a interação entre os indivíduos. Dentre essas, a dimensão cognitiva que se relaciona com o conhecimento do indivíduo e sua limitação em detectar incertezas do ambiente externo e lidar com os riscos de forma racional. A dimensão informacional também é um ponto de análise, pelo aspecto do desequilíbrio, da quantidade e da qualidade da informação que circula entre os agentes. Outra dimensão analisada pelos autores é a política,

²² FALHA. In: DICIONÁRIO Brasileiro da Língua Portuguesa. Brasil: Editora Melhoramentos Ltda., 2018. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 05 out. 2018.

que considera a existência de grupos de interesse influenciando as transações (CALEMAN et al., 2013).

Caleman et al. (2013) reconhecem a complexidade do tema, pela natureza única e particular de cada situação de falha, tendo o indivíduo como ponto focal e suas limitações cognitivas e comportamentais.

Kerzner (2017) nos diz que, atualmente, as empresas de qualidade superior notam que os aspectos comportamentais de seus funcionários tem maior poder de determinar o fracasso nos projetos, sugerindo trabalhar o aspecto da excelência comportamental como forma de mitigar tal risco.

3.5. Padronização de Processos

O Dicionário Michaelis²³ (2018) define padrão como “modelo estabelecido cuja aprovação por consenso geral ou por autoridade oficial serve de base de comparação; *standard*”. E padronização, o mesmo dicionário trata como “ato ou efeito de padronizar”, ou seja, uniformizar maneiras de agir em determinadas situações.

Em 1947 foi criada em Genebra, na Suíça a ISO – *International Organization for Standardization*²⁴, uma organização não governamental internacional, hoje formada por 162 “corpos de padronização” no mundo todo, que compartilham conhecimentos e experiências que formam o padrão internacional ISO. A organização defende que a padronização agrega qualidade, segurança e eficiência a processos.

Atualmente, de acordo com o site da ISO, mais de um milhão de empresas ao redor do mundo possuem certificação de qualidade ISO9001, tratada como o padrão mais popular da instituição. Tal norma define o padrão de qualidade da empresa certificada e o número de organizações que aderiram comprovam o reconhecimento da norma.

O Guia PMBOK®, largamente reconhecido por seus padrões em gerenciamento de projetos, também reconhece a norma ISO21500 que se refere ao tema, como importante para o bom desempenho de projetos²⁵.

Concluindo, duas organizações de referência mundial têm como método a padronização como fator preponderante para definir qualidade em processos.

²³ PADRÃO. In: DICIONÁRIO Brasileiro da Língua Portuguesa. Brasil: Editora Melhoramentos Ltda., 2018. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 26 set. 2018.

²⁴ ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. All about ISO. Members. Disponível em: <<https://www.iso.org/members.html>>. Acesso em: 26 set. 2018.

²⁵ PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE Municípios. Dados Gerais. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/PMBOKGuideAndStandards.aspx>>. Acesso em: 27 set. 2018.

3.6. Eficiência Administrativa

No Dicionário Michaelis²⁶ (2018), um dos significados do verbete eficiente é “que desempenha adequadamente sua função; apto, capaz, hábil”.

Segundo Harada (2005), eficiência tem a ver com o princípio constitucional da administração pública, que obriga o agente público a realizar as ações inerentes ao seu papel, de forma que produza os efeitos que cabem ao Estado atingir.

Tal autor define também que o rumo da atuação estatal se direciona para o “cidadão-usuário ou cidadão-cliente”, tendo deixado de atuar da maneira clássica para privilegiar um Estado mais eficaz sem abandonar a legalidade. (HARADA, 2005).

3.7. Gestão de Projetos no Setor Público

Segundo Almeida et al. (2013), as organizações públicas adotam cada vez mais as boas práticas advindas do meio empresarial, apontando os métodos de gerenciamento de projetos visando melhores resultados.

Por sua natureza singular, na Administração Pública é necessário que sejam praticados métodos de gestão distintos dos adotados em empresas privadas, considerando particularidades como a conjuntura política e as intercorrências que lhe são próprias, entre as quais, a rotatividade de pessoal (ALMEIDA et al., 2013).

Di Pietro (2001) nos ensina que, em razão da prerrogativa de aplicação da lei em situações concretas, a Administração Pública é que é o sujeito de direitos na relação entre administradores e administrados. Os aspectos peculiares da Administração Pública que equilibra as prerrogativas de autoridade com os direitos individuais, a diferem de forma substancial da esfera privada.

Dentre as diferenças relevantes de características públicas e privadas, a mesma autora nos diz que à Administração Pública só compete fazer o que tem previsão legal (DI PIETRO, 2001), levando-se em conta que o maior objetivo desta é o bem comum (MEIRELLES, 2001).

Para Valle et al. (2007), o ambiente participativo, a real compreensão de seus membros sobre a razão de ser da instituição e o foco correto podem definir bons resultados.

Os modelos de gerenciamento de projetos existentes têm como objetivo mostrar seus principais aspectos para que as organizações identifiquem em quais destes será relevante se apoiar para delinear os rumos na busca da profissionalização de sua gestão de projetos (NASCIMENTO et al., 2014).

²⁶ EFICIÊNCIA. In: DICIONÁRIO Brasileiro da Língua Portuguesa. Brasil: Editora Melhoramentos Ltda., 2018. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 28 set. 2018.

Tomando-se por base as referências apresentadas, este estudo evidencia que a adoção de metodologia padronizada, pode permitir a redução de falhas, maior rendimento na gestão de projetos e eficiência na busca pelos resultados positivos da organização.

4. ESTUDO DE CASO

Este capítulo aborda o cenário atual do gerenciamento de projetos dentro da Subsecretaria de Coordenação e Projetos, que é parte da Secretaria de Obras do município de Juiz de Fora.

4.1. Caracterização da secretaria

A Secretaria de Obras e Urbanismo foi criada em 21 de novembro de 1968, pela Lei nº 3.077 (BRASIL²⁷), que instituiu a organização dos serviços que a Prefeitura de Juiz de Fora dispunha à época, entrando em vigor no primeiro dia do ano seguinte, 01/01/1969.

De lá para cá houve diversas alterações, dentre elas a Reforma Administrativa (BRASIL²⁸) que passou a tratar as secretarias como diretorias, levando-se em conta o modelo gerencial e pretendendo evoluir contrariamente ao modelo burocrático tradicional que, segundo Abrucio (1997) move-se em sentido contrário ao que espera a sociedade atual, uma vez que o modelo mais moderno permite maior controle nos gastos públicos e a exigência por melhores serviços por parte da população.

Em razão da modernização da Constituição Federal que havia recebido o princípio da eficiência pela Emenda Complementar nº 19 (BRASIL²⁹), a Prefeitura de Juiz de Fora passou a exercer suas atividades mediante projetos e criou a figura do Coordenador de Projeto.

A partir do ano de 2009, a Secretaria de Obras passou a ter o formato legal que tem hoje, passando a comportar os projetos de obras públicas custeadas com verbas de outras esferas de governo e financiamentos. Embora a estrutura seja formalizada pelo Decreto nº 9.741

²⁷ BRASIL. Lei Municipal nº 3.077, de 21 de novembro de 1968. Dispõe sobre a organização dos serviços da Prefeitura Municipal de Juiz de Fora e contém outras providências. Diário Oficial do Município, Juiz de Fora, MG, 21 nov. 1968. Disponível em <<https://jfl legis.pjf.mg.gov.br/>>. Acesso em: 15 out. 2018.

²⁸ BRASIL. Lei Municipal nº 10.000, de 08 de maio de 2001. Dispõe sobre a Organização e Estrutura do Poder Executivo do Município de Juiz de Fora, fixa princípios e diretrizes de gestão e dá outras providências. Diário Oficial do Município, Juiz de Fora, MG, 09 mai. 2001. Disponível em <<https://jfl legis.pjf.mg.gov.br/>>. Acesso em: 15 out. 2018.

²⁹ BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 05 jun.1998. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 15 out. 2018.

(BRASIL³⁰), a gestão desses projetos não foi contemplada na estrutura administrativa da secretaria, passando a funcionar como um setor informal.

Foi também nessa época que a Subsecretaria de Coordenação e Projetos estabeleceu-se em outro local, diferente da sede da secretaria, ficando apartada do departamento administrativo e da assessoria jurídica local, de quem depende para consumir sua atuação.

4.2. O Coordenador de Projetos

Os coordenadores eram vinculados ao Gabinete do Prefeito, embora fossem tecnicamente subordinados e exercessem suas funções na Secretaria de Planejamento que concentrava todos os projetos do município. Estes servidores contavam com equipe multissetorial nas áreas ambiental, social, econômico-financeira e outras, dependendo do objeto, como nos informa a servidora identificada apenas como SO 1. E assim funcionou até o ano de 2008.

A mesma servidora aponta que a função do coordenador foi aparentemente enfraquecida ao longo dos anos, já que o poder de decisão e, conseqüentemente, de responsabilização advindos do *status* conferido a estes foi diminuído com a pulverização dos coordenadores pelas outras secretarias a partir de 2009.

Atualmente os coordenadores da Secretaria de Obras repassam demandas técnicas aos departamentos técnicos da secretaria, para satisfação das exigências dos projetos, o que era solucionado dentro da própria equipe no formato anterior.

Segundo a entrevistada, o aspecto negativo deste formato que passou a vigorar se dá ao propiciar a nomeação de coordenadores que não cumprem as premissas básicas do cargo, que tinham como atribuição de acordo com a mesma lei da Reforma Administrativa, em seu art. 85:

- I – desenvolver o planejamento geral dos projetos;
- II – gerenciar a execução dos projetos;
- III – propor e acompanhar a execução de despesas inerentes ao projeto;
- IV – recomendar, quando necessária, a contratação de serviços de terceiros;
- V – controlar a execução dos projetos;
- VI – zelar pela observância da legislação e dos princípios jurídicos aplicáveis.”

Os coordenadores entrevistados na pesquisa são unânimes ao responder que há um gargalo na gestão dos projetos que compromete a eficiência e diminui a capacidade de resposta do setor.

³⁰ BRASIL. Decreto Municipal nº 9.741, de 01 de janeiro de 2009. Regulamenta a organização e as atribuições da Secretaria de Obras – SO, instituída pela Lei nº 11.728, de 26 de dezembro de 2008. Diário Oficial do Município, Juiz de Fora, MG, 02 jan. 2009. Disponível em <<https://jflgis.pjf.mg.gov.br/>>. Acesso em: 16 out. 2018.

Os mesmos elencam que a comunicação entre as partes interessadas é falha, e há falta de autonomia para controle das ações pelas quais são responsáveis.

Citam que a transparência e a confiança nos processos de trabalho ficam comprometidas pela imprecisão dos procedimentos que não são padronizados e não monitorados em intervalos de tempo regulares.

Cada Coordenador de Projetos da subsecretaria trabalha sozinho, de maneira independente e, dentre os coordenadores respondentes do questionário, um sequer reconhece que existe um setor de coordenação.

E por fim incluem como objeto de tratamento, a falta de capacitação contínua, que limita a união da técnica à experiência dos servidores que ali exercem suas funções, impedindo que o trabalho flua com precisão e segurança, trazendo descontentamento com resultados e desmotivação.

4.3. Os projetos

Do atual portfólio de projetos do setor, são coordenados empreendimentos de diversas dimensões, variando entre a revitalização de uma praça na zona norte da cidade no valor de R\$60mil e a despoluição do rio que corta o município com o valor global de R\$140milhões.

Importante ressaltar que, independente do tamanho ou valor, todos estes projetos precisam ser gerenciados da mesma forma.

No contexto atual, de acordo com entrevista feita com os atuais coordenadores, que são público-alvo deste estudo e foram identificados por códigos, cada coordenador gere mais de um projeto, conforme a tabela a seguir mostra.

Tabela 2 – Contexto de projetos por coordenador

Coordenadores	Projetos que gerencia	Valor total dos projetos
CP 1	12	R\$ 231 milhões
CP 2	6	R\$ 144 milhões
CP 3	18	R\$ 71 milhões

Fonte: Autora

De início foram levantados os processos que compõem a documentação de todos os projetos em andamento na Subsecretaria de Coordenação e Projetos.

Tabela 3 - Natureza dos processos pesquisados na Subsecretaria de Coordenação e Projetos

Tipo de assunto	Quantidade
CONTRATOS DE REPASSE OU FINANCIAMENTO	25
CONVÊNIOS COM ENTIDADES PÚBLICAS OU PRIVADAS	11
ACOMPANHAMENTO DE OBRAS	36
Total	72

Fonte: Autora

Foram quantificados também os projetos aos quais os processos se referem, a situação atual e o valor de cada um.

Tabela 4 – *Status* dos projetos da subsecretaria

Status atual	Quantidade	%
NÃO INICIADOS	10	26%
EM ANDAMENTO	8	21%
ATRASADOS	4	11%
PARALISADOS	16	42%
Total	38	100%

Fonte: Autora

Como demonstrado na Tabela 3, apenas 21% de todo o universo pesquisado está em andamento, em condições normais. Há ainda 11% em andamento, porém em atraso, em comparação ao prazo estipulado para conclusão dos projetos.

Dos 26% não iniciados, notadamente os que foram firmados entre os anos de 2016, 2017 e 2018, assim estão em razão do período eleitoral de 2018, que restringe ações do poder público no campo de ação da Lei nº 9504/97, art.73, inciso VI (BRASIL³¹), sob pena de interferir na igualdade de oportunidades entre os concorrentes ao pleito.

A razão para um projeto, cujo contrato que subsidiará financeiramente suas ações ter sido assinado em 2016, estar sendo atingido agora pelo período eleitoral de 2018, diz respeito ao retrabalho relacionado à documentação e às falhas de comunicação que impactam o projeto como um todo. O não alinhamento das partes interessadas para a consecução das ações inerentes ao projeto é um grande obstáculo no fluir dos processos, segundo informação de um coordenador pesquisado.

³¹ BRASIL. Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997. Estabelece normas para as eleições. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 01 out. 1997. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9504.htm>. Acesso em: 06 out. 2018.

Outra questão que atinge diretamente os projetos se refere ao calendário eleitoral brasileiro, em que há eleições de dois em dois anos. Essa dinâmica pode implicar em mais ou menos emendas ao orçamento destinadas aos projetos por parte de vereadores e deputados, ou mudança de prioridades nas ações governamentais do município e, ainda, o andamento e a paralisação nos projetos, como explicitou um entrevistado.

5. PROPOSTA

Este capítulo tem como objetivo propor a intervenção adotada para este plano de intervenção.

5.1. Proposta do novo sistema de gestão de projetos

Como pôde ser visto, o setor de coordenação de projetos funciona, porém, a proposta é a revisão na forma de funcionamento, agregando profissionalismo à Administração Pública, pois as fragilidades observadas no modelo atual têm impactado negativamente na entrega do produto final à sociedade e limitado sobremaneira a atuação da subsecretaria na coordenação de projetos importantes para o Município, por sua grandeza e abrangência.

A proposta deste trabalho é a organização da unidade de gerenciamento de projetos da Subsecretaria de Coordenação e Projetos/Secretaria de Obras da Prefeitura de Juiz de Fora, e a padronização dos seus processos de trabalho à luz do Guia PMBoK®.

A sugestão será a criação de uma unidade formal, denominada Gestão Projetos, para que não seja confundida com o departamento que elabora projetos técnicos de engenharia. O objetivo da Gestão Projetos é tão somente gerenciar os recursos de obras públicas custeadas com recursos externos à prefeitura, de maneira padronizada, admitindo-se aqui, conforme evidenciado na revisão bibliográfica, que a padronização de processos é adotada como ferramenta de boas práticas e melhoria de gestão dos recursos.

Como forma de oficializar e inserir a unidade na estrutura da secretaria, será proposto um decreto de alteração do Decreto nº 9.741, que regulamenta a organização e as atribuições da Secretaria de Obras e então, alteração do Regimento Interno.

Para que a eficiência da Gestão Projetos seja exercida plenamente, logo a partir da concepção de cada projeto, é que está sendo proposta a implantação da formalização do setor e a padronização dos processos de trabalho. O que inclui o fortalecimento da função do Coordenador de Projetos e da instituição perante as partes interessadas.

Para viabilizar tal padronização, será sugerida metodologia de trabalho baseada no Guia PMBoK®, adaptada da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP, já testada e em vigência em órgãos públicos federais, como forma de organizar os processos e métodos de

trabalho para todos os membros da unidade. A adaptação será uma simplificação do modelo MGP-SISP, com seu conjunto de boas práticas já experimentado e seus artefatos.

Por ser a primeira intervenção em termos de gerenciamento formal de projetos, é consenso entre os coordenadores de projetos respondentes da pesquisa que não há maturidade suficiente na organização para que seja estabelecido um projeto de grande porte como proposta inicial.

Além disso, para tal proposta faz-se necessário considerar os desafios da implantação de uma metodologia aplicável na iniciativa privada sendo implantada no setor público, que possui natureza própria.

O Guia PMBoK® reconhece que a implantação da metodologia de gerenciamento de projetos no setor público se difere da esfera privada, tendo em vista as restrições legais obrigatórias para o primeiro, tratando-o como único (PMI, 2014).

Para especificar o caráter singular da administração pública, também deve-se ponderar o cenário político sempre presente, como nos lembra dois coordenadores de projeto entrevistados.

Conforme entrevista realizada com um dos servidores da secretaria, identificado como SO 2, sobre a demanda de processos relativos aos projetos da subsecretaria, este assegurou que 80% de todo o trabalho jurídico se refere a estes. Assim, como parte do plano de intervenção, propõe-se que um cargo de assessor dos dois já existentes, e em atividade na secretaria, seja deslocado formalmente para o setor de projetos, vinculando-se ao mesmo institucionalmente.

O mesmo servidor entrevistado também nos informou que o fluxo normal das demandas jurídicas é o envio para a Procuradoria Geral do Município para ratificar os pareceres e decisões e, que os processos devem ser acompanhados pelo setor jurídico de cada unidade administrativa.

Pelos motivos expostos, havendo um servidor que exerça função jurídica trabalhando no espaço físico destinado ao setor de gestão de projetos, poderá propiciar maior celeridade na troca de informações e na instrução dos processos, o que pode contribuir para maior eficiência administrativa.

Um aspecto relevante da instituição da unidade é propor uma solução para a manutenção, continuidade e aperfeiçoamento do setor com o passar dos anos. Assim sendo, a inclusão de um servidor efetivo, respondendo por uma supervisão de processos dentro da Gestão Projetos, responsável inclusive por zelar pela padronização dos processos de trabalho, poderia representar a garantia da continuidade, tendo em vista que o cargo de Coordenador de Projetos é comissionado e eventualmente, assim pode o ser o assessor jurídico.

A presente proposta não prevê gastos com a implantação, e conforme ressaltou a servidora entrevistada identificada como SO 1, o ponto positivo da configuração atual do setor é a diminuição de custos em relação ao modelo anterior, por dispensar uma equipe técnica exclusiva para consecução dos seus fins. Por ser um aspecto relevante, o aproveitamento da estrutura técnica da prefeitura pela Gestão Projetos pode ser empregada nesta proposta, sem prejuízo dos resultados deste projeto.

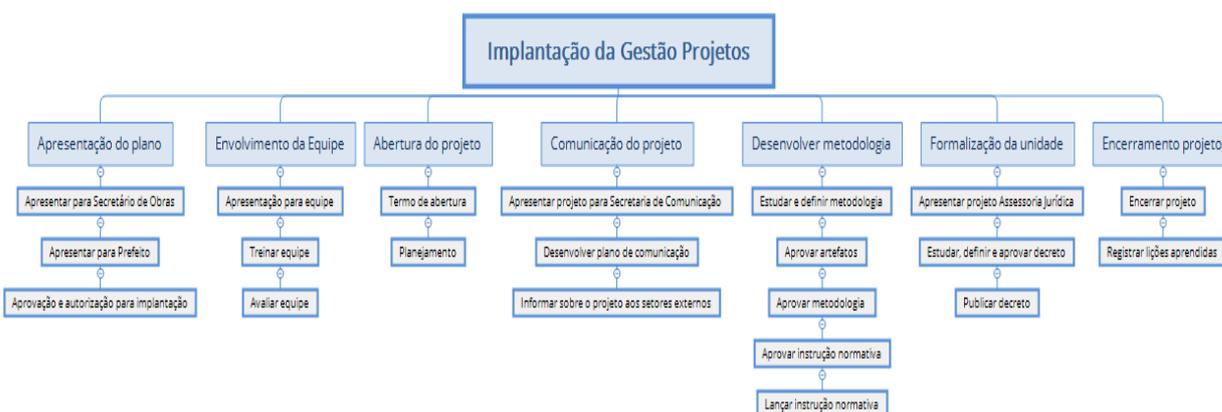
5.2. Plano de gerenciamento

Conforme o Guia PMBoK®, o plano de gerenciamento de um projeto é um documento abrangente que “define a base de todo trabalho do projeto”. Tal documento engloba os grupos de processos de execução, monitoramento e controle, e encerramento, podendo variar conforme a complexidade de cada projeto (PMI, 2014).

5.2.1. Estrutura Analítica

Trata-se de uma estrutura que decompõe os pacotes de trabalho, definindo as entregas de acordo com os objetivos a serem alcançados. É utilizada para demonstrar cada etapa do trabalho a ser feito e ter uma visão do todo ao mesmo tempo, através de uma imagem (SOTILLE et al., 2010).

Figura 1 – Estrutura analítica do projeto



Fonte: Autora

5.2.2. Não Escopo

O plano proposto não tem por objetivo propor intervenção em outra unidade da Prefeitura de Juiz de Fora, a não ser a Subsecretaria de Coordenação e Projetos dentro da sua área de

atuação. Não pretende também sugerir a padronização na elaboração de peças técnicas, projetos de arquitetura ou engenharia, nem na fiscalização das obras que fazem parte do escopo dos projetos geridos pela unidade de gerenciamento que será criada.

5.2.3. Levantamento de Restrições

Em princípio, tem-se o desafio da adoção de práticas já estabelecidas em empresas privadas em um órgão público, levando-se em conta as diferenças entre as duas esferas, tais como a subordinação do setor público às leis, a maior cobrança da sociedade, a menor tradição na utilização de ferramentas formais de controle, maior sujeição à quebra de continuidade em razão de mudanças governamentais, decisões políticas, etc.

Para que não se tornem restrições severas, não serão criadas novas despesas para implantação deste projeto, permitindo eliminar essa limitação. Por outro lado, não havendo recurso empenhado para tal implantação, poderão haver outras restrições impostas por esta escassez, que podem impactar no prazo final.

Uma vez que os atores envolvidos na implantação do plano não estarão dedicados exclusivamente a isto, poderão surgir restrições nos prazos previstos para cada etapa, determinadas pela disponibilidade de cada um.

5.2.4. Premissas

Para o presente projeto de intervenção foram consideradas como premissas as seguintes suposições, admitidas como verdadeiras no momento da proposta do projeto, embora possam não se realizar (PMI, 2014).

- Aprovação do projeto de intervenção pelo Prefeito;
- Aceitação da implantação dentro da estrutura da Secretaria de Obras pelo Secretário de Obras;
- Publicação do decreto de formalização do setor;
- Não utilização de recursos financeiros para implantação do projeto;
- O envolvimento dos *stakeholders* no projeto.

5.2.5. Riscos

Os riscos, que de acordo com o PMBoK podem ser classificados como positivos ou negativos (ou oportunidades e ameaças), que podem afetar pelo menos um dos objetivos do projeto, impactando seu resultado final. Tais riscos podem ser gerais ou individuais, impactando o projeto como um todo no primeiro caso, ou parte dele, no segundo caso (PMI, 2014).

Aqui, como risco geral do projeto e a maior ameaça identificada, é a não aprovação do projeto pelos *stakeholders*, o que poderá limitar a evolução do plano.

Como resposta a esse risco, poderá ser considerada a adaptação do projeto de forma a aumentar a oportunidade de realização.

Por outro lado, poderá haver uma imediata identificação do plano de intervenção com as necessidades da instituição, o que alavancará o projeto ao *status* de prioridade da administração.

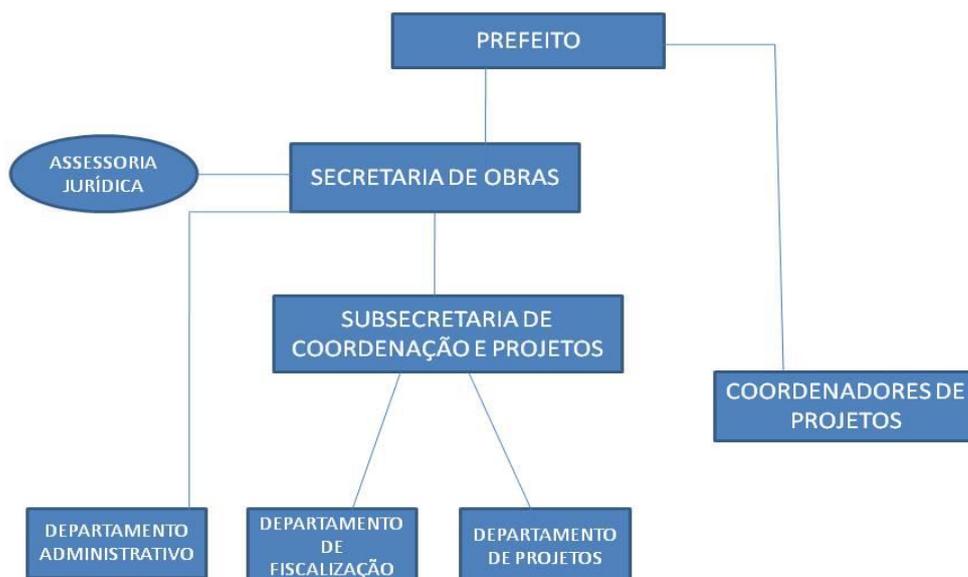
O prazo também pode ser considerado risco caso não se cumpra dentro dos próximos dois anos, que é quando haverá a próxima troca de governo. Caso haja alternância de gestão, a resposta a esse risco leva em conta a necessidade de recomeçar a proposta de acordo com novas diretrizes e, provavelmente, com novos atores.

5.2.6. Estrutura de Gestão e Principais Atores

O PMBoK nos aponta que a cultura, o estilo e a estrutura da instituição interfere diretamente em como um projeto será executado. A estrutura organizacional tem o poder de afetar na disponibilidade de recursos e na condução dos projetos (PMI, 2014).

A estrutura proposta tem como objetivo central empregar os indivíduos na melhor forma de suas competências para agir e contribuir para o projeto.

Figura 2 – Estrutura de gestão atual



Fonte: Autora

Figura 3 – Estrutura de gestão proposta



Fonte: Autora

5.2.7. Quadro de Trabalho

Utilizado para relacionar os integrantes da equipe com as responsabilidades que cada um deve desempenhar. Independente do documento a ser utilizado para formalizar, a importância do quadro de trabalho é definir um responsável para cada atividade e fazê-lo entender qual é o seu papel e o que se espera da sua atuação (PMI, 2014).

Quadro 1 – Integração entre trabalho e equipe

Produto: Implantação da Gestão Projetos		
Pacote de Trabalho: Apresentação do Plano de Intervenção		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Reunião com Secretário de Obras e com Subsecretário de Coordenação e Projetos	40 minutos	Líder do Projeto
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Reunião com Prefeito	40 minutos	Líder do Projeto
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Aprovação do Plano de Intervenção e autorização para implantar	1 semana	Prefeito

Produto: Implantação da Gestão Projetos		
Pacote de Trabalho: Envolvimento da equipe e treinamento		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Apresentação do projeto para a equipe	40 minutos	Líder do Projeto
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Treinamento para a equipe	15 dias	Líder do Projeto
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Reunião de avaliação	40 minutos	Líder do Projeto

Produto: Implantação da Gestão Projetos		
Pacote de Trabalho: Abertura do Projeto		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Reunião de iniciação	1 hora	Líder do Projeto
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Reuniões de planejamento	1 hora/cada	Líder do Projeto

Produto: Implantação da Gestão Projetos		
Pacote de Trabalho: Comunicação do Projeto		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Reunião com a Secretaria de Comunicação Social	40 minutos	Líder do projeto
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Desenvolvimento do plano de comunicação do projeto	1 semana	Assessor de Comunicação
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Informar sobre o projeto para outros setores internos e externos	1 semana	Assessor de Comunicação

Produto: Implantação da Gestão Projetos		
Pacote de Trabalho: Desenvolvimento da metodologia		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Reuniões de trabalho – estudo da metodologia	1 hora/cada	Líder do Projeto

Atividade Desenvolvimento dos artefatos	Estimativa de duração 2 meses	Responsável Líder do Projeto
Atividade Aprovação dos artefatos para compor a Instrução Normativa	Estimativa de duração 1 semana	Responsável Subsecretária de Coordenação e Projetos
Atividade Aprovação da metodologia	Estimativa de duração 1 semana	Responsável Subsecretária de Coordenação e Projetos
Atividade Aprovação da Instrução Normativa	Estimativa de duração 1 semana	Responsável Subsecretária de Coordenação e Projetos
Atividade Lançamento da Instrução Normativa	Estimativa de duração 1 dia	Responsável Líder do projeto

Produto: Implantação da Gestão Projetos		
Pacote de Trabalho: Edição do decreto de formalização da unidade		
Atividade Reuniões com a Assessoria Jurídica	Estimativa de duração 1 hora/cada	Responsável Líder do Projeto
Atividade Reuniões de trabalho - decreto	Estimativa de duração 1 hora/cada	Responsável Assessor Jurídico
Atividade Publicação do decreto de formalização da Gestão projetos	Estimativa de duração 1 dia	Responsável Secretaria de Administração e Recursos Humanos

Produto: Implantação da Gestão Projetos		
Pacote de Trabalho: Encerramento do projeto		
Atividade Reunião de encerramento	Estimativa de duração 1 hora	Responsável Líder do Projeto

Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Registro de lições aprendidas	1 hora	Líder do Projeto

Fonte: Autora

6. CRONOGRAMA

Figura 4 – Cronograma do projeto

	JANEIRO/2019		FEVEREIRO/2019		MARÇO/2019		ABRIL/2019	
	1ª quinzena	2ª quinzena	1ª quinzena	2ª quinzena	1ª quinzena	2ª quinzena	1ª quinzena	2ª quinzena
Apresentação do plano de intervenção								
Reunião com Secretário de Obras								
Reunião com Prefeito								
Aprovação e autorização para implantar								
Envolvimento da equipe e treinamento								
Apresentação do projeto para a equipe								
Treinamento para a equipe								
Reunião de avaliação								
Abertura do projeto								
Reunião de iniciação								
Reuniões de planejamento								
Comunicação do projeto								
Reunião com a Secretaria de Comunicação								
Desenvolvimento do plano de comunicação do projeto								
Informar sobre o projeto para outros setores								
Desenvolvimento da metodologia								
Reunião de trabalho - estudo da metodologia								
Desenvolvimento dos artefatos								
Aprovação dos artefatos								
Aprovação da metodologia								
Aprovação da instrução normativa								
Lançamento da instrução normativa								
Formalização da unidade								
Reunião com Assessoria Jurídica								
Reunião de trabalho - decreto								
Publicação do decreto de formalização da unidade								
Encerramento do projeto								
Reunião de encerramento								
Registro de lições aprendidas								

Fonte: Autora

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto teve como principal foco a relação entre a padronização de processos e o trabalho realizado na coordenação de projetos da Subsecretaria de Coordenação e Projetos da Prefeitura de Juiz de Fora. Neste sentido, seu desenvolvimento partiu da hipótese de que a padronização de processos de trabalho seria benéfica para o setor e de que auxiliaria diretamente a instituição, o que possibilitou a análise sobre a eficiência do setor relacionada às entregas dos projetos para a sociedade.

As entrevistas efetuadas apontaram diversos inconvenientes com relação à prática diária dos trabalhos do setor, notadamente a falta de padronização do mesmo e o enfraquecimento da função do Coordenador de Projetos, confirmando a hipótese de que a padronização pode ser um instrumento de melhoria dos resultados, o que poderá trazer como consequência o fortalecimento da função frente à instituição.

Dentre os resultados, destacou-se a unanimidade com que foi tratada a necessidade de padronização do setor pelos entrevistados, em razão do fraco desempenho dos resultados demonstrados na pesquisa documental.

Já o prazo disponibilizado para este trabalho constituiu-se como limitador do aprofundamento da proposta, que não teve a metodologia de padronização como integrante do plano de intervenção, bem como a proposta de instrução normativa, conforme pretendido inicialmente. Contudo, a confirmação da hipótese permitiu o avanço com relação à concretização da proposta de intervenção ora apresentada. De tal forma que o presente estudo pretende deixar como principais contribuições a ampliação da discussão do gerenciamento formal de projetos em instituições públicas, e tornar mais atrativa a atividade profissional dos coordenadores de projetos da subsecretaria, com a utilização de boas práticas, permitindo mais segurança para atuar e trazendo evolução qualitativa para o setor.

Além disso, o projeto pretende viabilizar melhor desempenho organizacional por meio da metodologia de padronização enquanto ferramenta aprovada como fator de sucesso, conforme visto na literatura.

Isto porque, com o projeto implantado, sua condução ordenada poderá causar efeitos positivos na sociedade também, tais como o fortalecimento da transparência, a entrega dos projetos de obras em menor prazo, dentre outros aspectos relevantes ao bem comum.

Ainda, fica sugerido que, a partir da implantação robusta e integral do plano de intervenção e confirmados os resultados pretendidos com a padronização experimentada na Subsecretaria de

Coordenação e Projetos, trabalhos futuros possam adotar a proposta para outras secretarias que coordenam projetos.

Por outro lado, cumpre registrar que estas considerações finais se limitam ao escopo do presente trabalho, não esgotando o tema nem as possíveis derivações de sua inserção na organização estudada.

Por fim, esta autora consente desde já que a Prefeitura de Juiz de Fora, por meio de suas unidades administrativas, utilize o presente projeto com a finalidade de disseminar e adaptar o estudo para implantação em outras secretarias ou unidades administrativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** In: Cadernos ENAP, n. 10, Brasília (DF), 1997.

ALMEIDA, Milene Felix; MARQUES, Pollyana Candida Costa de Melo Gouveia. **Gestão de projetos em organização pública municipal: caracterização das etapas e aspectos restritivos.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador (BA), 2013.

CALEMAN, Silvia Morales de Queiroz; ZYLBERSZTAJN, Decio. **Falhas organizacionais: tipologia, determinantes e proposta de modelo teórico.** In: Revista O&S Organizações e Sociedade, v. 20, Salvador (BA), 2013.

HARADA, Kiyoshi. **Dicionário de direito público.** 2 ed. rev. e ampliada. São Paulo: MP Editora, 2005.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2017

MANSUR, Ricardo. **Escritório de projetos avançado na prática: plano de negócio: a máquina de fazer dinheiro.** Rio de Janeiro: Brasport, 2009

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 26 ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcante; SOUSA NETO, Manoel Veras de; MILITO, Cláudia Maria e OLIVEIRA JUNIOR, Paulo César Medeiros de. **Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual.** In: Revista de Administração, v. 49, n. 2, São Paulo (SP), 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Discricionariedade administrativa na Constituição de 1988.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBoK®)**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

_____. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBoK®)**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

SANTOS, Vinicius Carvalho. **Papel do fiscal de contratos administrativos: uma análise sob a ótica gerencial na administração pública brasileira**. In: RSP Revista do Serviço Público, 69, Brasília (DF), 2018.

SOTILLE, Mauro Afonso; MENEZES, Luís César de Moura; XAVIER, Luiz Fernando da Silva; PEREIRA, Mário Luis Sampaio. **Gerenciamento do escopo em projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de projetos em 7 passos: uma abordagem prática**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2011.

VALLE, André Bittencourt do; SOARES, Carlos Alberto Pereira; FINOCCHIO JR., José; SILVA, Lincoln de Souza Firmino da. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBoK® Guide**. 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Gerenciamento de projetos: como definir e controlar o escopo do projeto**. 2 ed. atual. São Paulo: Saraiva, 2009.