



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E POLÍTICAS

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

LUCAS VILLARDO ANDRADE

OS IMPACTOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL NO
DESENVOLVIMENTO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM ÂMBITO MUNICIPAL:
UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO.

Rio de Janeiro
2022

LUCAS VILLARDO ANDRADE

OS IMPACTOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL NO
DESENVOLVIMENTO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM ÂMBITO MUNICIPAL:
UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO.

Monografia apresentada à Escola de Administração
Pública na Universidade Federal do Estado do Rio de
Janeiro (UNIRIO), para a obtenção do grau de
Bacharelado em Administração Pública

Orientador: Prof. Dr. Antonio Andrade.

Rio de Janeiro
2022

LUCAS VILLARDO ANDRADE

OS IMPACTOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL NO
DESENVOLVIMENTO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM ÂMBITO MUNICIPAL:
UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO.

Monografia apresentada à Escola de Administração
Pública na Universidade Federal do Estado do Rio de
Janeiro (UNIRIO), para a obtenção do grau de
Bacharelado em Administração Pública

Aprovado: 08/08/2022

Banca Examinadora:

Prof. Eduardo Halpern
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Julio Macedo
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

Prof. Dr. Antonio Andrade
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

“A vida é construída nos sonhos e concretizada no amor.” Chico Xavier

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo principal analisar os impactos dos conceitos da administração pública gerencial no desenvolvimento de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP) no setor público, utilizando-se como referência o Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas (EGP-Rio), localizado na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Para isso, foi realizado um estudo de caso do tipo exploratório-descritivo com abordagem qualitativa, utilizando de pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e questionário. Os resultados encontrados apontam uma forte relação entre os conceitos difundidos pela administração pública gerencial e o desenvolvimento de escritório de projetos na esfera municipal, que atuam como meio difusor das melhores práticas defendidas pelo modelo gerencial. Contudo, fica evidente os resquícios dos modelos burocráticos e patrimonialistas presentes na administração pública direta, que acabam por obstruir a aplicação das práticas defendidas pela administração pública gerencial no Brasil.

Palavras-chave: Administração Pública Gerencial, Escritório de Projetos, Gestão Pública Municipal, EGP-Rio.

ABSTRACT

The main objective of this article is to analyze the impacts of the concepts of Managerial Public Administration on the development of Project Management Offices (PMO) in the public sector, using the Project and Goals Management Office (EGP-Rio) as a reference. located in the City Hall of the City of Rio de Janeiro. For this, an exploratory-descriptive case study was carried out with a qualitative approach, using documental research, bibliographic research and a questionnaire. The results found point to a strong relationship between the concepts disseminated by the Public Management Administration and the development of the Project Office at the Municipal level, which act as a means of disseminating the best practices defended by the management model. However, the remnants of the bureaucratic and patrimonial models present in the Direct Public Administration are evident, which end up obstructing the application of the practices defended by the managerial public administration in Brazil.

Keywords: Managerial Public Administration, Project Office, Municipal Public Management, EGP-Rio.

Sumário

LISTA DE FIGURAS	7
1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Contexto	8
1.2 Objetivo da pesquisa	9
1.3 Objetivo Secundário.....	9
1.4 Justificativa.....	9
1.4.1 Delimitação de pesquisa	10
2 REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1 Administração Pública Gerencial e as reformas.....	11
2.2 Reforma Bresser-Pereira	13
2.3 Escritório de Projetos	15
2.4 Escritório de Projetos na Administração Pública.....	20
2.5 Fatores de sucesso	23
3 MÉTODO DE PESQUISA	24
3.1 Abordagem	25
3.1.1 Tipo de pesquisa	25
3.2 Coleta de dados.....	26
3.3 Análise de dados	30
4 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	30
4.1 Contexto	31
4.2 Estrutura e função	31
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
5.1 Administração Pública Gerencial e Gestão Municipal	38
5.2 Escritório de Projetos como difusor dos conceitos	40
5.3 Os desafios da implementação.....	43
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Visualização da posição de um Escritório de Projetos na estrutura de uma organização	19
Figura 2- Maturidade em tipos de organização	22
Figura 3 - Perguntas do questionário	29
Figura 4 - Estrutura SubPar.....	32
Figura 5 - Coordenadorias Técnicas e suas principais funções	33

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

Os anos 90 foram marcados por profundas transformações na perspectiva de gestão da administração pública, considerados reflexos de uma crise sistêmica do modelo vigente e uma necessidade crescente por renovação. O Brasil seguiu os passos de diversos países que adotaram o modelo gerencial como estandarte para uma nova administração pública, no qual mesclava conceitos característicos do setor público com ferramentas do setor privado.

Como reflexo de um movimento mundial, a presidência de Fernando Henrique Cardoso foi marcada por inaugurar uma gestão do estado pautada em indicadores e resultados. Em 1995 o então chefe do Ministério da Administração Pública Federal e Reforma (MARE), Luiz Carlos Bresser-Pereira, apresentou um plano de reforma do estado, oficialmente reconhecido como "O Plano Diretor da Reforma do Estado", sendo este aprovado pela Câmara da Reforma do Estado em 21 de setembro de 1995 e publicado em novembro do mesmo ano. A transformação de base na administração pública brasileira seguiu uma cartilha internacional, buscando estar alinhada com os conceitos do modelo de gestão pública gerencial, que contava com maior controle, responsabilidade social e resultado. Um dos grandes objetivos com a reforma era criar uma distância dos conceitos do até então difundido modelo burocrático, desenvolvido na administração pública brasileira desde os anos de 1930.

Para criar um cenário próspero para o desenvolvimento do modelo gerencial, se fez necessário a adoção de metodologias e ferramentas inovadoras no setor público. Uma das práticas adotadas foi a gestão de projetos, que insere na máquina pública um conjunto de práticas, com objetivo de profissionalizar os projetos públicos. Existe uma necessidade de investir na gestão de projetos, para manter um alinhamento das metas do governo com as ações realizadas pelas suas diversas secretarias e órgãos. (Alves et al., 2013).

O Project Management Office (PMO) ou Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) são as estruturas responsáveis por administrar de maneira profissional os projetos, disseminando conhecimento de gestão de projetos por toda a organização, seja ela pública ou privada. O presente estudo tem como foco um EGP na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, contudo os EGPs são aplicados nas demais esferas federais e estaduais. A aplicação desses escritórios denota uma possível influência dos conceitos do modelo de administração pública gerencial, pois seguem conceitos semelhantes, como: Eficiência, controle, qualidade e descentralização.

1.2 Objetivo da pesquisa

Analisar os impactos dos conceitos da administração pública gerencial no desenvolvimento de escritório de projetos em âmbito municipal, com foco na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

1.3 Objetivo Secundário

Compreender os principais desafios da implementação de um escritório de projetos em âmbito municipal.

1.4 Justificativa

A implementação de uma abordagem gerencial na administração pública brasileira trouxe reflexos em diversas áreas, tornando um ambiente fértil para o desenvolvimento de conceitos originalmente previstos pelo setor privado. A análise deve buscar esclarecer o uso e desenvolvimento de instrumentos gerenciais, como é o caso do escritório de projetos, sendo ele uma estrutura de caráter disruptivo e inovador. O Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas (EGP-Rio) tem como justificativa uma evolução na gestão de projetos da prefeitura, aliando muitos conceitos da administração pública gerencial ao seu funcionamento. Dessa forma, se faz necessário uma observação detalhada da relação entre o seu desenvolvimento e os conceitos aplicáveis da administração pública gerencial, e até onde seus conceitos são relevantes para os desenvolvimentos de escritórios de projetos em âmbito municipal, como é o caso do EGP-Rio.

Além de uma relevante abordagem para o estudo da administração pública municipal, a pesquisa tem o interesse em aprofundar as relações entre as novas ferramentas de gestão pública e as estruturas organizacionais, tendo em vista a escassez de informações e estudos acadêmicos sobre o uso de escritório de projetos no setor público (Evaristo & Fenema, 1999). Existe também uma forte relevância social, pois o escritório é responsável por desenvolver diversos projetos de órgãos da prefeitura, sendo eles capazes de impactar diretamente a população da Cidade do Rio de Janeiro. Desta forma, busca-se entender se a implementação de conceitos da

administração pública gerencial trouxera benefícios reais para a prestação de serviços, e desenvolvimento de projetos por parte da prefeitura.

1.4.1 Delimitação de pesquisa

O desenvolvimento e criação de escritórios de projetos na administração pública ainda é um processo embrionário no Brasil, necessitando um esforço maior na tentativa de compreender tal fenômeno. O Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas da Cidade do Rio de Janeiro foi selecionado para uma análise mais detalhada, por conta de sua maturidade, sendo um escritório robusto com processos e funções bem definidas.

A delimitação central do estudo será o próprio escritório e seus servidores, buscando a clarificação de atividades e informações importantes para os principais questionamentos da pesquisa. O número de trabalhos que buscam se aprofundar na influência da administração pública gerencial e nas funções de escritórios de projetos públicos ainda é escasso, sendo importante que existam pesquisas com possibilidade de comparação, e que possam encontrar denominadores comuns entre os escritórios de projetos e as melhores práticas de gestão pública.

2 REVISÃO DE LITERATURA

No início dos anos de 1990 iniciava um movimento de mudança de perspectiva do estado e seus serviços, um movimento pautado por ideias liberais e que já ganhava força na Europa desde meados dos anos de 1980, principalmente no Reino Unido, por meio do governo de Margareth Thatcher. O processo de transição britânico iniciou-se nos primeiros anos do governo de Thatcher, por meio de críticas ferrenhas ao modelo político adotado nas décadas anteriores, com foco nas influências do welfare state pós Segunda Guerra Mundial, no qual defendia o conceito de proteção social e intervenção econômica do estado (Hall e Gunter, 2015).

Um discurso pautado nos altos custos de manutenção do estado e na ineficiência dos serviços prestados, criou terreno fértil após a primeira crise do petróleo (1973) e a segunda crise do petróleo (1979), que desestabilizaram as economias europeias e norte-americana, com isso fragilizando ainda mais governos pautados pelo assistencialismo social (Blanchard e Gali, 2006).

A tendência observada no Reino Unido teve maior alcance e influência em países, como Estados Unidos e Austrália, com um viés acelerado para as reformas liberais do estado e a minimização do mesmo. Enquanto os demais países europeus seguiram um modelo mais

conservador de transição, baseando suas reformas em alto nível de proteção ao emprego e uma forte cobertura ao seguro-desemprego (Sapir, 2005).

Alguns teóricos como Friedrich August Von Hayek (1899-1992), são fundamentais para compreender a base teórica das reformas de estado observadas no período. O foco de Hayek era formular os limites do estado, seu papel e suas funções, sendo um fervoroso defensor do estado mínimo. Uma das suas obras mais relevantes para o debate é "O Caminho da Servidão", originalmente publicado em 1944, na qual fundamentou que os serviços prestados pelo Estado deveriam ser limitados, tendo o livre mercado como fonte de praticamente toda prestação de serviço, não realizando apenas os serviços que necessitavam de contribuição. (MIRANDA; KEMPFER, 2018).

A globalização alterou de modo significativo a maneira como cada governo realiza suas mudanças administrativas, ao ter contato com estudiosos e conceitos aplicados em outros territórios. Com isso, práticas e fenômenos da administração pública de um país se tornavam referência para outros, formalizando assim as numerosas alterações na gestão pública dos anos 80 e 90, com uma visão globalizada de suas novas ferramentas e estudos (MATIAS-PEREIRA, 2008), tendo papel de extrema importância no que tange o desenvolvimento econômico em diversos países. Assim sendo, existe o fenômeno do surgimento de novos serviços, produtos e processos, acarretando a geração de riquezas com o intuito de alavancamento da economia e de auxiliar na qualidade de vida da sociedade.

2.1 Administração Pública Gerencial e as reformas

O cenário internacional de mudanças políticas não deixaria de impactar o Brasil, influência de uma agenda baseada no conceito da *new public management* (NPM) sendo o equivalente no Brasil para Nova Gestão Pública. Esse novo modelo de interpretar a relação do estado com o cidadão, pregando um conjunto de práticas de cunho gerencial, provindas majoritariamente de técnicas aplicadas anteriormente no setor privado. Para Di Giacomo (2005) existem pontos fortes para a aplicação do novo modelo, sendo descritas pelo autor, como:

[...] a descentralização, a delegação de autoridade, um rígido controle sobre o desempenho, aferido mediante indicadores acordados e definidos anteriormente, considerando o indivíduo, em termos econômicos, como consumidor ou usuário, e em termos políticos, como cidadão. A AP gerencial contribui para implementar mudanças que explicitem melhor os mecanismos

de responsabilização (*accountability*) por parte dos agentes estatais, a fim de assegurar o atendimento às necessidades dos cidadãos e mais escrupulo no trato da *res publica*. (Di Giacomo, 2005, p.161)

O processo de reforma na gestão pública brasileira não pode ser considerado recente, tendo em vista alguns passos que foram tomados entre os anos de 1930 e os anos de 1990. Em julho de 1938 era criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), uma tentativa do governo de Getúlio Vargas de delimitar uma distância entre os interesses públicos e privados, parte do patrimonialismo característico da política brasileira. Com isso dava início a uma fase de valorização dos conceitos de administração pública burocrática no Brasil, que seguiam os preceitos de grandes estudiosos do tema, como Max Weber (1864-1920).

Para Costa (2008) é possível definir a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), como:

A reforma administrativa do Estado Novo foi, portanto, o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo. Foi uma ação deliberada e ambiciosa no sentido da burocratização do Estado brasileiro, que buscava introduzir no aparelho administrativo do país a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito, a separação entre o público e o privado. (Costa,2008).

Mesmo que o processo de mudança nas estruturas do Estado brasileiro já estivesse sendo arquitetadas e desenvolvidas, por exemplo com o Decreto-Lei Nº200 de 1967, em uma tentativa de reforma no regime militar, na qual dispunha de diversas estratégias de descentralização do poder do estado e maior controle, como visto no seguinte trecho:

Art. 6º As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

I - Planejamento.

II - Coordenação.

III - Descentralização.

IV - Delegação de Competência.

V - Contrôlo. (BRASIL,1967)

Nos moldes do processo, Bresser-Pereira (1996) declara que o Decreto-Lei Nº200 de 1967 foi uma tentativa de romper com as amarras do modelo de administração pública burocrática, que até aquele momento era a principal referência em gestão governamental. Dessa forma, o Decreto-Lei pode ser visto como um dos primeiros passos concretos para a aplicação de uma administração pública gerencial no Brasil, que só tomaria rumos de plano de governo décadas depois.

Contudo, Bresser-Pereira (1996) ressalta que ocorreram consequências negativas com a aplicação do Decreto-Lei N°200/67, para o autor tal medida permitiu práticas de cunho patrimonialistas, como a contratação de funcionário sem aplicação de concurso público. Além de não fortalecer a abertura de novos concursos públicos envolvidos diretamente com a administração pública direta, por considerar esse núcleo muito engessado, sem com isso abastecer os cargos com escalões formados por ótimos administradores públicos.

Com o avanço da crise do regime militar já nos anos 70, a idealização de novas reformas visando uma administração gerencial ficava cada vez mais distantes, onde a administração pública brasileira se torna depreciada devido ao perfil autoritário do sistema político vigente. Portanto, é possível dizer que a reforma que permeava o Decreto-Lei N°200 de 1967 foi declarada um fracasso em sua execução. (Bresser-Pereira, 1996).

A reforma brasileira foi deflagrada de fato durante o governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, eleito nas eleições presidenciais de 1994 e empossado no ano de 1995. O então presidente defendia em suas pautas a modernização do estado brasileiro e um maior alinhamento com práticas internacionais de gestão pública, sendo o primeiro governo a buscar tais mudanças de maneira explícita. Para compreender a extensão dos fatos, é necessário citar um dos ministérios do governo de Fernando Henrique Cardoso, o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). Liderado pelo então Ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, o ministério acumularia um papel de caráter transformador na concretização de um novo modelo de gestão na política pública brasileira. (Costa, 2008).

2.2 Reforma Bresser-Pereira

Podemos elencar a Reforma Bresser-Pereira como um processo que se iniciou no ano de 1995, que visava trazer transformações em prol do modelo gerencial de gestão do estado brasileiro, atuando de maneira alinhada com os objetivos do governo de Fernando Henrique Cardoso. A reforma levou o nome do principal articulador do processo, o então ministro do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), senhor Luiz Carlos Bresser-Pereira, um renomado estudioso da administração pública brasileira, e que defendia a necessidade urgente de reforma do estado brasileiro. Por meio de seus estudos e diagnósticos foi criado ainda em 1995 o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), sendo guia para todo o processo que seguiria durante a Reforma Bresser-Pereira.

Segurdo Costa (2008), o PDRAE tinha pilares que foram definidos segundo os estudos de Bresser-Pereira, sendo eles:

- Ajustamento fiscal duradouro;
- Reformas econômicas orientadas para o mercado que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantissem a concorrência interna e criassem condições para o enfrentamento da competição internacional;
- A reforma da previdência social;
- A inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais
- A reforma do aparelho de estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas. (Costa,2008).

Seguindo as bases do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi possível alinhar as expectativas do governo com as propostas de Bresser-Pereira. O PDRAE constava com ampla contextualização e demais justificativas para a adoção da gestão pública gerencial, e superação das estruturas inerentes ao estado burocrático. No documento é descrito os motivos para a crise do estado, por meio de um diagnóstico detalhado, sendo a definição:

A crise do estado define-se então como: (1) uma crise fiscal, caracterizada pela crescente perda do crédito por parte do Estado e pela poupança pública que se torna negativa; (2) como o esgotamento da estratégia estatizante de intervenção do Estado, a qual se reveste de várias formas: o Estado do bem-estar social nos países desenvolvidos, a estratégia de substituição de importações no terceiro mundo, e o estatismo nos países comunistas; e (3) como a superação da administração pública burocrática.

(Mare, p.15)

O PDRAE englobava perspectivas de mudanças em diversos âmbitos da administração pública e da sociedade, contendo em si tratativas de diversas dimensões, relativos aos aspectos legais, institucionais e culturais. Ademais, era de conhecimento dos idealizadores da reforma, que a gestão pública brasileira continha em si características próprias de sua formação, sendo necessário esclarecer a evolução histórica da mesma, e a necessidade de dobrar esforços em diversas esferas, para assim promover uma transição saudável (Batista,1999).

No documento é possível observar a relação entre os diferentes tipos de administração, citando ao menos três fundamentais, são elas: Administração pública patrimonialista, administração pública burocrática e administração pública gerencial (MARE, p.20). Sendo o foco maior na relação entre os últimos dois tipos, implicando na influência de um sob o outro, podendo ser observado no seguinte trecho

[...] A administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa a se basear nos processos para se concentrar nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental (MARE, 1995).

A Reforma Bresser-Pereira constituiu mudanças significativas para a administração pública brasileira, marcando uma geração de estudiosos da máquina pública, e moldando o futuro do país (BATISTA, 1999). Luiz Carlos Bresser-Pereira em seu famoso texto "Da Administração Pública Burocrática à Gerencial" elenca os principais objetivos da reforma, separando-os por limite temporal, segundo o autor o curto prazo seria responsável por facilitar o ajuste fiscal em Estados e municípios, e o médio prazo contaria com a transformação de uma administração pública defasada, para uma com práticas modernas de gestão (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Além dos aspectos orçamentários a reforma desenvolveu a perspectiva da população para com os atores políticos, incluindo relevantes práticas democráticas e no desenvolvimento da cidadania. A administração pública se tornava insustentável democraticamente ao buscar apenas os resultados jurídicos pré-estabelecidos pela lei. Deveria de fato buscar satisfazer as demandas do cidadão, utilizando-se das melhores práticas e excelência no serviço (MIRANDA; KEMPFER, 2018).

2.3 Escritório de Projetos

Compreender os conceitos e objetivos da gestão de projetos é parte fundamental do presente estudo, entender seus impactos para a gestão privada e pública. Sendo a melhor definição para tal advinda da maior organização do mundo no assunto, *o Project Management*

Institute (PMI), definindo projetos, como: "Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único" (PMI –PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017).

Para Kerzner (2019) a trajetória da gestão de projetos como conhecemos hoje teve início nos anos de 1950, influenciada do desenvolvimento armamentista global e projetos militares. Os Estados Unidos ocuparam um papel de liderança nessa perspectiva, com o avanço da Guerra Fria se fez necessário investir em novos métodos para os projetos militares, que deveriam atender padrões de qualidade e serem replicados. Contudo, naquele período todos os projetos eram realizados em grande escala, além de contar em sua maioria com engenheiros renomados (Kerzner, 2019). Nos anos 50 e 60 quase todos os projetos do setor aeroespacial americano, incluindo projetos realizados pela *National Aeronautics and Space Administration* (NASA), seguiam protocolos de gestão de projetos, com monitoramento de gastos e controle de entrega. Os fornecedores e subcontratados da indústria militar e aeroespacial foram instigados a praticar a gestão de projetos em suas empresas, e esse ambiente aqueceu estudos na área que foram essenciais no futuro. Todavia, as empresas privadas da época não viam necessidade na aplicação de gestão de projetos, enxergando como algo que envolvia apenas projetos custosos e governamentais (Kerzner, 2019).

O avanço da gestão de projetos foi lento e passou por diversas fases de amadurecimento, tendo seus conhecimentos capturados por diferentes setores. Mas, desde 2009 a difusão da gestão de projetos ganhou contornos globais, e Kerzner (2020) argumenta que em 2016 a gestão de projetos já era aplicada em todos os setores, desde pequenas empresas até a administração pública. Segundo o autor os desafios foram modificados, tendo como foco os percalços de sua implementação e manutenção, onde Kerzner (2019) aponta cinco fases, são elas: Reconhecimento da necessidade, aceitação pela gerência executiva, aceitação pela gerência das áreas, crescimento e maturidade. Demonstra-se fundamental o apoio da alta cúpula das empresas, sendo uma força capaz de qualificar e aplicar a gestão de projetos em organizações tradicionais e resistentes à mudança (Kerzner, 2019).

Com o crescimento e expansão no uso da gestão de projetos, as empresas observaram um aumento significativo em sua lucratividade, tornando necessária uma maior profissionalização de suas estruturas, e principalmente a formação de uma área específica para gerir os projetos da organização (Kerzner, p.443). Um dos modelos mais difundidos é o *Project Management Office* (PMO), tendo sua tradução para Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), considerado o aprimoramento de todos os estudos e conceitos envolvendo gestão de projetos, podendo ser observado em diversas organizações, públicas ou privadas.

O escritório de projetos é uma "estrutura de gerenciamento que padroniza os processos de governança relacionados com o projeto e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas" (PMI- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017). Segundo Dinsmore e Cavalieri (2003, p. 08) os principais objetivos de um escritório de projetos, são: Suporte administrativo, métodos e padrões, consultoria e aconselhamento, treinamento em procedimentos, gestão de projetos e ferramentas e acompanhamento dos profissionais em gerência de projetos.

Segundo Soler (2013) o escritório de projetos faz parte integral da estrutura de uma organização, aplicando sobre ela diversas funções, auxiliando no suporte e mentoria de outras áreas, além de guiar a maioria dos projetos desenvolvidos dentro das empresas. Ademais, o escritório de projetos tem responsabilidade por diversas métricas capazes de mensurar, demonstrando seu valor e o valor das demais áreas pelo qual atua (Ramos,2013).

Atualmente, a maior parte dos escritórios de projetos seguem as definições do Project Management Body of Knowledge (PMBOK), sendo ele um guia para as melhores práticas em gestão de projetos. O PMBOK é atualizado constantemente, no qual acrescenta novas técnicas e terminologias ao universo de projetos, sendo assim uma referência para os escritórios de projetos, que são descritos pelo guia, como: "Uma estrutura de gerenciamento que padroniza os processos de governança relacionados com o projeto e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas". Fica evidente a relevância dos escritórios de projetos para a sobrevivência de uma organização, que enfrenta desafios inerentes à sua existência (Soler,2013).

A disseminação de conhecimento em projetos dentro das organizações é realizada majoritariamente pelos escritórios, utilizando os conceitos do PMBOK, tornando-se fundamental para a capacitação de novos agentes transformadores, capazes de desenvolver projetos não só no escritório, mas em suas áreas de origem. A normatização do uso de escritório de projetos, trouxe uma acelerada aplicação do mesmo, sendo necessária uma observação sob a ótica de sua implementação. Contudo, nem todos os modelos de negócio são adequados para sua aplicação, podendo o escritório de projetos desenvolver uma imagem de inutilidade.

A fase de implementação é crítica para o sucesso do mesmo, pois se torna necessária a resolução de diversos desafios, tanto na estrutura organizacional quanto na cultura. Assim, é impensável que cada organização escolha um modelo de escritório de projetos, que atendam certamente suas necessidades e sua capacidade de desenvolvimento. Para Dinsmore e Cavalieri (2004), existem ao menos quatro modelos de Escritórios de Projetos, são eles:

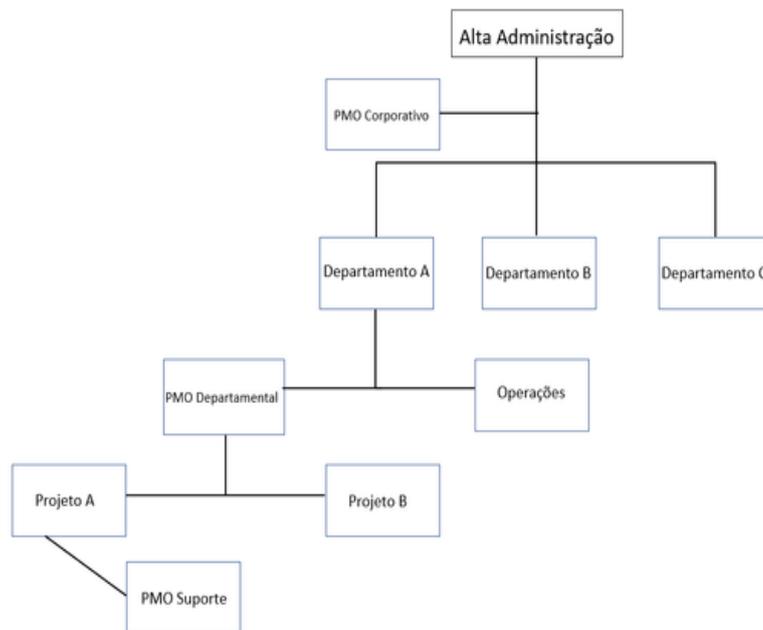
1. Escritório de Suporte de Projetos (PSO - Project Support Office);
2. Equipe de Projetos Autônoma (APT – Autonomus Project Team);
3. Escritório de Gerência de Programas (PrgMO – Program Management Office);
4. Centro de Excelência em Gestão de Projetos (PMCOE – Project Management Center Of Excellence).

Portanto, é preciso selecionar um dos modelos com cautela, pois caso haja uma descoordenação entre o escritório e as demais áreas, será considerado uma perda de tempo e recursos. O Centro de Excelência em Gestão de Projetos (PMCOE) não tem responsabilidade direta pelos projetos, seu foco é disseminar o conhecimento em gestão de projetos, coordenando e atualizando a organização com as melhores práticas, e conforme Kerzner (2019) descreve, existem funções imutáveis para a excelência de um PMCOE, são elas: Consultoria interna, treinamentos e padronização de processos.

Na Equipe de Projeto Autônoma (APT) a dinâmica é considerada mais simples, geralmente com intuito de desenvolver apenas um projeto específico, e não sendo necessário um corpo técnico robusto, recaindo para o gerente de projetos praticamente toda responsabilidade pelo acerto ou pelo erro. Na definição de Vargas (2009) o Escritório de Suporte de Projetos (PSO), tem a função estratégica de apoiar projetos simultâneos, fomentando o apoio necessário, com técnicas e metodologias, além de contar com características próprias, como: Planejamento de cronograma, auditoria da situação do projeto e supervisão. O Escritório de Gerência de Programas (PrgMO) é o modelo com maior poder de decisão, pois ele é identificado por englobar a função de outros tipos de projetos, sendo um elo entre as lideranças executivas e os gerentes dos projetos. Segundo Dinsmore e Cavalieri (2004), o PrgMO precisa de alguns quesitos para alavancar sua ação, são eles: Autoridade na estrutura organizacional, visão holística e autonomia.

A atuação do escritório de projetos pode ser considerada versátil, ao observar os exemplos elencados por Dismore e Cavalieri (2004). Na Figura 1 é possível visualizar a posição de diversos tipos de escritório de projetos na estrutura de uma organização, sendo de suma importância que todos os funcionários tenham ciência da posição e função de cada um dos tipos, facilitando parte de sua implementação.

Figura 1- Visualização da posição de um Escritório de Projetos na estrutura de uma organização



Fonte: Adaptado de Portal PMKB (Project Management Knowledge Base) (2016)

Um dos papéis centrais de um escritório de projetos é de transferir conhecimento e armazenar documentos vitais, cuidando em preservar e evitar retrabalhos futuros. Para Dai e Wells (2004) os EPs tem função de documentar todas as informações capturadas em projetos anteriores, servindo como um arquivo de conhecimento, que de forma geral contém dados valiosíssimos para a organização.

Anteriormente, clarificamos a importância do *Project Management Institute (PMI)* para a normatização das melhores práticas em gestão de projetos, por meio do *Project Management Body Of Knowledge (PMBOK)*. Em sua sexta edição inaugurou a utilização da etapa de gerenciamento de conhecimento do projeto, e segundo o próprio guia, a definição para esse procedimento, é:

[...] é o processo de utilizar conhecimentos existentes e criar novos conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto e contribuir para a aprendizagem organizacional. Os principais benefícios deste processo são que conhecimentos organizacionais anteriores são aproveitados para produzir ou aprimorar os resultados do projeto, e esse conhecimento criado pelo projeto fica disponível para apoiar as operações organizacionais e projetos ou fases futuras (PMI –PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017).

Portanto, os estudos envolvendo os EPs estão evoluindo e mostrando estarem alinhados com a prática, visando uma melhoria contínua em sua literatura. Pois, existe um processo de

expansão dos conceitos e atividades envolvendo o gerenciamento de projetos e os escritórios de projetos, demonstrando de forma clara os benefícios de sua aplicação e os impactos futuros.

2.4 Escritório de Projetos na Administração Pública

Se faz evidente que exista um esforço para a criação de uma rede de novas práticas e ferramentas na gestão pública brasileira, caracterizadas como um reflexo das reformas realizadas nos anos de 1990. Tal esforço é resultado da quebra de barreiras e paradigmas inerentes a cultura organizacional na administração pública do país, (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A transição de um modelo burocrático de gestão para um modelo "modernizante" trouxe consigo alguns desafios, principalmente no processo de mesclar conceitos e metodologias providas de instituições privadas com o modelo característico de instituições pública, na busca de adaptar tais ferramentas ao cenário já estabelecido, evitando "atropelar" o sentido da própria administração pública. (Melo, W., Nacif, R., Marques, G., & Nippes, R. 2012)

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Arapyauá aponta os principais desafios de gerar inovação na administração pública com foco no âmbito municipal. Em sua maioria os entrevistados foram prefeitos e secretários, sendo esses os cargos mais estratégicos de uma prefeitura, refletindo parte das ideias predominantes e esclarecendo as perspectivas desses atores, que são fundamentais para desenvolvimento dos conceitos da administração pública gerencial na esfera municipal.

O estudo trouxe à luz alguns aspectos interessantes para entender as dinâmicas que envolvem o uso de inovação dentro na máquina pública, e que reflete em partes sobre a adoção de escritórios de projetos em âmbito municipal. Para 46.7% dos gestores entrevistados a principal habilidade requerida para uma boa gestão pública foi a opção "Planejamento eficaz dos serviços e otimização dos processos", sendo essa umas das grandes vantagens de ter um EGP implementado nas prefeituras. Nesta mesma pesquisa foram questionados os maiores desafios para a gestão do município, sendo as principais respostas "Falta de recursos" com 47,5% e "Burocracia nas tomadas de decisão" com 24,2%.

A pesquisa aprofunda ainda mais seus questionamentos e as respostas elevam qualificações inerentes aos escritórios de projetos. Uma das perguntas para os gestores públicos, foi: Qual seria a frase que traduzisse melhor a definição de inovação para o setor público, tendo a maior parte das respostas, como: "Mudanças tecnológicas que facilitam a gestão de projetos

e processos" com quase metade dos votos, sendo 46,7%. Outros desafios relevantes descritos na pesquisa, foram: Aversão ao risco, barreiras de formação, barreiras de relação.

Sendo esses desafios alimentados de uma insegurança jurídica e defasagem técnica observadas em diversos Municípios. Para isso, os Municípios incapazes de desenvolver estruturas próprias de gestão especializada, recorrem ao uso de GovTechs, como forma de diminuir a disparidade de conhecimento. Sendo essa uma forma de criar uma ponte entre a gestão municipal e diversas *startups* especializadas em aplicação de tecnologias voltadas para o serviço público, criando assim uma maior segurança na aplicação de novos métodos e ferramentas atualizadas.

Segundo Carlos Santiso, diretor de Inovação Digital do Banco de Desenvolvimento da América Latina – CAF, descreve as Govtechs: "Esse tipo de empreendedorismo inovador é exatamente o que as administrações públicas latino-americanas precisam. A Govtech está transformando a forma como os governos projetam e executam políticas públicas usando a tecnologia. Eles agregam valor à aceleração da digitalização dos governos, permitindo-nos experimentar soluções disruptivas a fim de redefinir nossos governos no modo de recuperação, principalmente nas cidades". Sendo essa uma atividade aliada aos escritórios de projetos municipais, que seriam alimentados diretamente com essas soluções tecnológicas, fornecendo assim um serviço muito melhor e mais barato que o entregue no passado.

Uma das "novidades" fornecidas pela difusão da administração pública gerencial, foi a gestão de projetos e conseqüentemente o modelo dos escritórios de projetos. Contudo, sua adaptação às esferas públicas requer maior cuidado, pois envolvem leis, prestação de contas públicas e uma cultura própria. Para Carvalho e Piscopo (2014) a implementação de um EP pode gerar diversas melhorias na administração pública, por proporcionar melhor alinhamento e um desempenho superior em todos os níveis. A racionalidade dos recursos, participação e aprendizagem da gestão de projetos são praticamente imbatíveis frente aos modelos tradicionais de gestão, criando uma fórmula única para as novas demandas da Gestão Pública (CLEMENTE, 1997).

Uma pesquisa idealizada por Prado e Archibald (2011) esclarece a importância do estudo da maturidade nos escritórios de projetos públicos. A maturidade de um escritório de projetos está estritamente vinculada à capacidade do mesmo de concluir no prazo os projetos, e podemos observar na pesquisa uma classificação com relação à possibilidade de realização dos projetos em tempo estipulado. Segundo o estudo, a classificação pode ser feita da seguinte maneira:

1. Nível 1 de maturidade - 25% de probabilidade de concluir o Projeto no Prazo
2. Nível 2 de maturidade - 30% de probabilidade de concluir o Projeto no Prazo
3. Nível 3 de maturidade - 45% de probabilidade de concluir o Projeto no Prazo
4. Nível 4 de maturidade - 70% de probabilidade de concluir o Projeto no Prazo
5. Nível 5 de maturidade - 75% de probabilidade de concluir o Projeto no Prazo

A amostra da pesquisa contém diversos setores, como: Privado, Terceiro Setor, Administração Pública Direta e Administração Pública Indireta. Os dados apontam que no ano de 2010 os piores níveis de maturidade em gestão de projetos eram liderados pela administração pública indireta e a administração pública direta, tendo respectivamente a maturidade média de 2,20 e 2,29. Tal resultado coloca a maturidade da administração pública em nível 2, com cerca de 30% de chance de concluir um projeto no prazo. Segundo a pesquisa de Prado e Archibald (2011), a classificação pode ser observada na Figura 2, como:

Figura 2- Maturidade em tipos de organização



Fonte: Adaptado de Prado e Archibald (2011)

Podemos determinar que nenhum tipo de organização atingiu uma média de nível 3, contudo é evidente a defasagem do setor público com relação à maturidade em gestão de projetos. O documento aponta também que a maturidade da administração pública direta se

manteve baixa em todas as pesquisas realizadas até 2010, tendo uma média sempre bem inferior à média global de todos os setores (2,61).

O interesse em desenvolver estruturas de gestão de projetos com base em estudos e metodologias comprovadamente funcionais, tem por si a busca por melhores resultados, com foco no orçamento e prazo. A implementação de EGPs na esfera pública auxilia no desenvolvimento de novos projetos e programas, além de realizar um acompanhamento dos demais projetos vigentes, minimizando os riscos inerentes às políticas públicas descritas. O controle e acompanhamento dos escritórios de projetos públicos tem outro papel fundamental para a elevação dos projetos, em uma tentativa de afastar os programas dos interesses políticos alheios e do jogo de poder entre os atores públicos, isentando sua realização da influência enviesada, que constantemente capturam projetos públicos e idealizam suas próprias estratégias.

2.5 Fatores de sucesso

A aplicação de um escritório de projetos pode parecer um imenso desafio, sobretudo em ambientes pouco acostumados com a inovação e que se baseiam em uma cultura rígida de processos. Contudo, se faz necessário compreender quais passos devem ser tomados para uma implementação de sucesso, com foco na realidade própria da gestão pública brasileira. Para Turner (2010) o modelo de EP tende a quebrar paradigmas, fomentando constantes alterações na estrutura organizacional e sua operação, gerando assim um receio para com o seu sucesso.

Primeiramente, o escritório de projetos público deve identificar as necessidades pelas quais ele deve ser implementado, contando com o consenso de quais serão os seus objetivos, suas atribuições e sua hierarquia na organização. Para Hill (2004) o alinhamento entre o EP e a totalidade da organização é considerado ponto chave para seu sucesso, com isso recebendo apoio tanto das lideranças quanto das demais áreas.

O apoio da alta administração é outro fator reconhecidamente importante para o sucesso de um EP público ou privado. No âmbito público as estruturas engessadas podem criar uma barreira entre o escritório e as lideranças, dificultado seu apoio e divulgação. A cultura organizacional da maioria das instituições públicas não é compatível com uma aplicação fluída de um escritório de projetos, e segundo Schelp (2003) a resistência à mudanças por parte dos funcionários é grande, tendo o apoio das lideranças o objetivo de reverter concepções erroneamente pré estabelecidas.

O terceiro ponto crucial é a capacitação e aplicação de conhecimento, o desenvolvimento de um corpo técnico capaz de prosseguir com os desafios de um escritório de projetos. A busca contínua de qualificação do recurso humano disponível, partindo do gerente de projetos a responsabilidade de construir uma equipe que seja habituada com as mais novas ferramentas e técnicas de gestão de projetos (KERZNER, 2001). A seleção dos servidores públicos tende a ter uma maior complexidade, sendo realizada em sua maioria por meio de concursos específicos, gerando assim menor autonomia da gerência na seleção dos membros.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo tem o objetivo de explicar a escolha da metodologia adotada, o procedimento de coleta, análise dos dados e as limitações da pesquisa. A metodologia utilizada será o estudo de caso único, esclarecendo suas limitações e seu propósito dentro da pesquisa. As etapas da metodologia buscam expor o passo-a-passo realizado para a formulação da matriz conceitual que serviu de base para a análise do Escritório de Gerenciamento de Projetos e de Metas e os conceitos da administração pública gerencial. Por fim, apresentam-se os procedimentos de coleta e de análise dos dados coletados, além das limitações intrínsecas ao presente estudo.

O estudo de caso é utilizado para algumas finalidades específicas, principalmente em situações onde as ações que estão sendo avaliadas não são agrupadas em um simples conjunto e de claro resultado (YIN, 2001, p 34-35). O presente estudo de caso tem caráter intrínseco, pois em si mesmo encontra-se o interesse, necessitando de uma análise mais específica e profunda (STAKE, 1995). Além de demonstrar características de um estudo de caso holístico, que segundo Yin (2001), se caracteriza de tal modo por não existir apenas uma unidade de análise, mas sim uma avaliação de natureza globalizada. De maneira categórica Yin (2001) define o a importância do caráter holístico em um estudo de caso, como:

[...] o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. (Yin,2001, p 19.)

Para Gil (2002, p. 137) existem etapas necessárias na elaboração de um estudo de caso, que podem ser replicadas em praticamente todos os estudos de caso, sendo eles únicos ou múltiplos, são elas:

1. Formulação do problema;
2. Definição da unidade-caso;
3. Determinação do número de casos;
4. Elaboração do protocolo;
5. Coleta de dados;
6. Avaliação e análise dos dados;
7. Preparação do relatório.

As definições das etapas do estudo de caso, segundo Gil (2002) foram determinantes como norte para a presente pesquisa, que buscou ao máximo seguir tais procedimentos, por vezes adaptando etapas e conciliando com as demais partes do estudo. Gil (2007) ainda complementa que existem vantagens e desvantagens no uso do estudo de caso, sendo as principais vantagens: Possibilidade de múltiplos pontos de vista, simplicidade nas etapas do estudo, possibilidade de expandir outros estudos e estimular outras descobertas.

Existe uma grande desvantagem ao utilizar o estudo de caso, que segundo Gil (2007, p.60) pode ser definida pela complexidade de generalização, onde os fenômenos observados no objeto não sejam facilmente replicados em outros casos.

3.1 Abordagem

A presente pesquisa é básica e descritiva, utilizando-se de uma abordagem qualitativa. A pesquisa descritiva busca aprofundar o entendimento sobre o objetivo de estudo, com interpretações e classificações mais detalhadas, no entender de GIL (2007).

A proposta da pesquisa qualitativa formalizada é a investigação de certos fenômenos, buscando a perspectiva ampla dos demais agentes envolvidos nos estudos (CALIL; ARRUDA, 2004). Segundo Minayo (2001) a pesquisa qualitativa entrega as percepções, histórias e interpretação, possibilitando o desenvolvimento de revisão dos fenômenos descritos e observados durante a investigação.

3.1.1 Tipo de pesquisa

O presente trabalho caracteriza-se como do tipo exploratório-descritivo. O Estudo de Caso é do tipo exploratório, na medida que buscou um maior entendimento da temática, com intuito de gerar uma visão própria da mesma, e posteriormente delimitando a pesquisa.

O caráter descritivo é relativo ao fato de que o estudo contou com análises de dados, registros e interpretações, que buscaram aprofundar os fenômenos que envolvem os objetivos, sem que existisse qualquer interferência por parte do pesquisador nos fatos.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados é uma etapa essencial em qualquer estudo de caráter qualitativo, sendo os meios para tal o diferencial de cada pesquisa. O presente trabalho obterá os dados vitais por meio de múltiplas frentes, na busca pela diversificação dos meios de coleta, sendo eles:

1. Pesquisa Documental
2. Pesquisa Bibliográfica
3. Questionários

A análise documental será peça chave na coleta de informações por meios oficiais da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, da Subsecretaria de Planejamento e Acompanhamento de Resultados e do próprio Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas. A análise documental apresentada neste estudo tem como foco documentos fornecidos por instituições públicas, relatórios governamentais e apresentações, além de documentos jurídicos.

GIL (2007) classifica tal modalidade de coleta como registros institucionais escritos, por conterem em sua maioria documentos oficiais de governo, enquanto para Marconi e Lakatos (2009) a classificação para esse tipo de pesquisa documental pode ser dada como arquivos públicos, tendo em vista a origem das fontes de dados.

A escolha dos documentos segue os limites e objetivos do estudo, maximizando informações relevantes para a pesquisa, adotando assim um filtro rigoroso para com os dados encontrados. A seleção de documentos é vista como um dos grandes desafios da pesquisa documental, pois além de selecionar o autor tem que ser capaz de interpretar as informações contidas no documento, extraindo o melhor de cada fonte.

A pesquisa documental difere-se da pesquisa bibliográfica na origem das informações coletadas, sendo a documental uma fonte primária de informação, pois não indica nenhum tratamento ou análise. Enquanto a pesquisa bibliográfica dá ênfase aos trabalhos de cunho científico, onde as informações foram trabalhadas e dissecadas com certa análise e detalhamento, podendo assim ser classificada como fontes secundárias. (OLIVEIRA, 2006).

Como estratégia de investigação foi realizado um questionário online, enviado aos líderes e demais servidores envolvidos com o Escritório de Gerenciamento de Projetos da Cidade do Rio de Janeiro. Adquirindo assim dados relevantes para o desenvolvimento do presente estudo, com informações privilegiadas de membros que participaram das atividades do escritório de maneira direta, sendo essa uma das maneiras mais fiéis de coletar opiniões referentes aos principais impactos que a administração pública gerencial gerou no desenvolvimento desse objeto de estudo.

A avaliação das respostas foi realizada de maneira qualitativa, seguindo uma abordagem onde as interpretações são subjetivas de cada indivíduo participante. Ademais, as respostas foram extraídas de servidores e membros diretamente ligados ao escritório, sendo assim classificado como fonte primária de informação.

A utilização do questionário foi estratégica, pois segundo Gil (2008) existem diversos benefícios em constituir um questionário, tais quais as principais são:

1. Utilizar uma ferramenta gratuita e online, implicando em um menor gasto;
2. Tempo confortável para a resposta, deixando assim os entrevistados livres de qualquer pressão envolvendo tempo de resposta;
3. Garantir uma maior padronização nas perguntas, gerando uma melhor comparação nas respostas e facilitando o processamento dos dados obtidos;
4. Criar maior imparcialidade nas respostas, sem que o funcionário receba alguma influência no momento de resposta;
5. Tempo de resposta, as respostas de um questionário online são coletadas rapidamente.

A facilidade ao acesso à internet permitiu o crescimento dessa modalidade de coleta de informação, permitindo adesão de praticamente todas as faixas etárias. Permitindo também uma maior agilidade na captura e armazenamento dos dados coletados (FALEIROS et al., 2016).

Contudo, existem algumas limitações relevantes no uso do questionário, por tratar de uma pequena amostragem referente os servidores lotados no Escritório de Gerenciamento de

Projetos e Metas - EGP-Rio, alguns dos pontos de limitação não geram demasiada preocupação. Segundo Gil (2008) as limitações podem ser listados da seguinte maneira:

- a) exclui as pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação;
- b) impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas;
- c) impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas;
- d) não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra;
- e) envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos;
- f) proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado (GIL, 2008)

O questionário mescla duas formas de questões, que no entendimento de Gil (2008) podem ser classificadas como questões abertas e fechadas. O referido questionário contém duas questões no formato fechado, e cinco questões de formato aberto, tendo todas as questões uma ligação direta com os principais objetivos do estudo.

De modo a evitar possíveis dúvidas foi realizado um pré-teste do questionário, enviando o mesmo para a coordenadora atual do Escritório, da maneira que fosse possível alinhar perguntas assertivas, com menores chances de gerar distintas interpretações das mesmas. A partir do envio do protótipo de questionário, foram feitos ajustes necessários, tendo assim uma maior garantia e assertividade com relação ao envio do questionário aos demais funcionários.

O pré-teste segundo Lakatos e Marconi (2003) tem o papel de esclarecer possíveis erros na formulação do questionário, onde as autoras descrevem a correlação com uso de pré-teste, da seguinte forma:

A análise dos dados, após a tabulação, evidenciará possíveis falhas existentes: inconsistência ou complexidade das questões; ambigüidade ou linguagem inacessível; perguntas supérfluas ou que causam embaraço ao informante; se as questões obedecem a determinada ordem ou se são muito numerosas etc. (Lakatos e Marconi, 2003, p.203).

O pré-teste não deve ser realizado com a amostra alvo do estudo, mas sim com um público semelhante (Lakatos e Marconi, 2003). Contudo, o presente estudo trata de público muito específico, sendo muito difícil de replicar o pré-teste em semelhantes de característica.

Portando, optou-se pela escolha de um membro do próprio Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas, que não respondeu o questionário, para a realização do pré-teste.

Figura 3 - Perguntas do questionário

Tabela 1 – Lista de perguntas abertas usadas no questionário

Número	Pergunta abertas
3	Qual a sua formação?
4	Para você a seleção de membros do EGP-Rio é adequada? Justifique sua resposta.
5	Durante a fase de implantação do EGP-Rio, na sua opinião, quais foram as principais dificuldades enfrentadas?
6	De acordo com a sua percepção, quais as dificuldades enfrentadas após a implementação do Escritório de Gerenciamento de Projetos?
7	Quais são as melhorias geradas pela implementação do Escritório de Gerenciamento de Projetos na Prefeitura?

Tabela 2 – Lista de perguntas fechadas usadas no questionário

Número	Perguntas fechadas	Opções
1	Qual seu tempo como membro do EGP-RIO	0-5 anos
		5-10 anos
		10 > anos
2	Tempo de experiência com gestão de projetos e afins?	0-5 anos
		5-10 anos
		10 > anos

Fonte: O autor (2022)

As respostas ao questionário foram fornecidas pela equipe designada por compor o núcleo central Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas da Cidade do Rio de Janeiro (EGP-Rio). O questionário foi elaborado e enviado por meio da plataforma *Survio*, que sintetizou as respostas e gerou a possibilidade de análise das mesmas.

3.3 Análise de dados

As etapas envolvendo os documentos primários e secundários não se encerram na coleta dos demais, mas sim fazem parte de uma extensa sequência de ações necessárias. A análise dos dados coletados é considerada uma das etapas mais importantes deste ciclo, em consideração aos meios de coleta, o estudo deve selecionar a análise adequada para a sua metodologia. O presente estudo utilizou para essa finalidade a técnica de análise de conteúdo, que segundo BARDIN (1977) são descritas por:

[...]um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 31).

A autora também indica que a abordagem de análise de conteúdo segue determinados pressupostos, sendo um dos mais determinantes o da pertinência, quando os documentos necessitam ser conectados com o objetivo do estudo e seu conteúdo.

Por conter dois tipos de perguntas, a análise do questionário seguiu duas estratégias diferentes. Para as questões descritivas, utilizou-se a análise de conteúdo anteriormente citada, e para as questões fechadas optou-se por uma abordagem de gráficos e tabelas produzidas pela ferramenta *Survio*, levando em consideração o número baixo de respostas.

O estudo recorreu à análise documental com tratamento em formato qualitativo, e sua análise de dados foi realizada por meio de reflexões, leitura crítica, comparações e interpretações do próprio autor. Ademais, utilizou-se como base a opinião dos autores dos próprios documentos, de forma complementar.

4 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

4.1 Contexto

O presente estudo tem como foco o Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas (EGP-Rio), um escritório de projetos localizado na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Portanto, é necessário um contexto sobre o objeto de estudo, informando dados básicos e aspectos do EP.

A criação do EGP-Rio foi realizada em um contexto de mudanças no governo do Estado do Rio de Janeiro, com o início de mandato do então governador, o Sr. Sérgio Cabral Filho e com a prefeitura da cidade sendo liderada pelo Sr. Cesar Maia, já em seu segundo mandato como prefeito da cidade. Então, em 2007 era inaugurado o Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas, que na época tinha o nome de Escritório de Gerenciamento de Projetos do Governo do Rio de Janeiro (EGP-RIO). No período a administração pública do Rio de Janeiro estava empenhada em aplicar novos conceitos de gestão, criando programas que beneficiavam o atingimento de metas e resultados, mergulhando assim nas bases da administração pública gerencial.

No ano de 2008 o EGP-Rio já demonstrava expansão em suas atividades, contendo em seu portfólio projetos financiados pelo então Programa de Aceleração do Crescimento - PAC, lançado em 2007 por meio do Decreto n. 6.025/2007. Além de projetos de grande porte, o escritório expandiu suas atuações em outras Secretarias, por meio de escritórios setoriais, contendo em 2009 um total de seis escritórios setoriais, em Secretarias, como: Cultura, Esporte, Segurança e Educação. A relevância do Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas da Cidade do Rio de Janeiro (EGP-Rio), foi efetivamente demonstrada no ano de 2010, quando junto com a Secretaria dos Esportes, recebeu a função de acompanhar todas as obras relativas aos programas da Copa de 2014 sediada no Brasil, além das Olimpíadas que foram realizadas dois anos depois, em 2016. O resultado foi um portfólio de mais de R\$ 20 bilhões de reais, que circularam em projetos gerenciados tanto pelo escritório central quanto pelo escritório setorial (REGO;SILVA,2011)

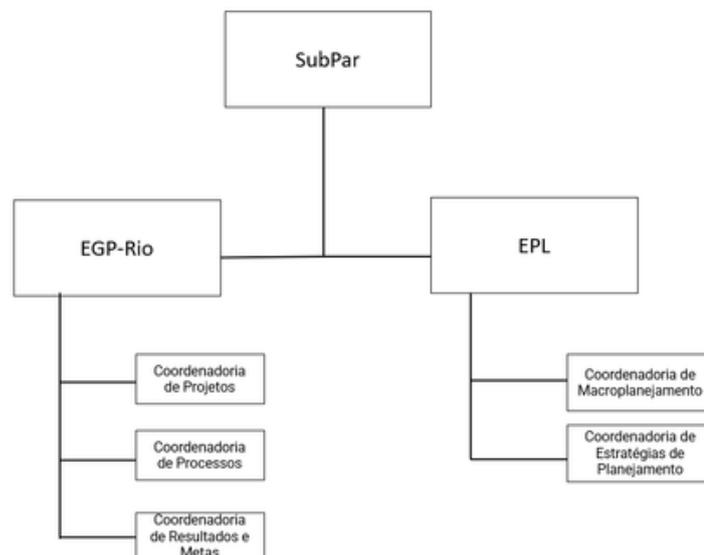
4.2 Estrutura e função

O Escritório de Gerenciamento de Projetos do Governo do Rio de Janeiro (EGP-RIO) está inserido na Subsecretaria de Planejamento e Acompanhamento de Resultados (SubPar),

um órgão criado com objetivo de profissionalizar o planejamento e acompanhamento de políticas públicas, guiando as boas práticas de gestão por todo o ciclo de vida dos programas e obras públicas. A Subsecretaria tem um vínculo direto com os diversos planos de governo da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, tendo como objetivo ajudar na elaboração dos mesmos e garantir sua implementação, entre os planos podemos destacar o Plano de Desenvolvimento Sustentável e o Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro.

A Subsecretaria de Planejamento e Acompanhamento de Resultados (SubPar), é dividida em duas estruturas principais, o Escritório de Planejamento e o Escritório de Gerenciamento de Projetos do Governo do Rio de Janeiro (EGP-RIO), podendo sua estrutura ser ilustrada em um organograma, por meio da Figura 4:

Figura 4 - Estrutura SubPar



Fonte: O autor (2022)

O Escritório de Gerenciamento de Projetos do Governo do Rio de Janeiro (EGP-RIO) é subdividido em três Coordenadorias Técnicas, tendo diversas atribuições únicas para o

desenvolvimento do escritório. Na figura 3 é possível observar as Coordenadorias Técnicas e suas principais funções:

Figura 5 - Coordenadorias Técnicas e suas principais funções

Coordenadoria Técnica	Competências	Competências	Competências
Coordenadoria Técnica de Gerenciamento de Resultados e Metas - CTGM	Coordenar a construção de indicadores para monitoramento contínuo de desempenho da gestão dos órgãos da PCRJ	Coordenar as ações de gerenciamento de metas no âmbito da PCRJ.	Disseminar a metodologia de gerenciamento de metas no âmbito da PCRJ.
Coordenadoria Técnica de Modelagem de Processos - CTMP	Definir metodologia e apoiar os órgãos e entidades na análise e modelagem de processos de negócio.	otimização, racionalização e redução de prazos e custos, no âmbito da PCRJ, com uso de gestão de processos.	Desenvolver a Metodologia de Modelagem de Processos.
Coordenadoria Técnica de Gerenciamento de Projetos - CTGP	definir a metodologia de gerenciamento de projetos e metas no âmbito da PCRJ	Oferecer suporte, treinamento e consultoria técnica na utilização da metodologia	Desenvolver ferramentas e melhores práticas em gerenciamento de projeto, metas e indicadores

Fonte: Adaptado de Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

Portanto, o EGP-Rio apresenta diversas funcionalidades vitais para o desenvolvimento de projetos em diferentes áreas da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ), tendo suas competências definidas por meio da Resolução CVL nº 99, de 28 de maio 2018.

Em 20 de junho de 2013 a Lei nº 5.595 era sancionada, e com ela era implementado o Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho - SMGAD, sendo o EGP-Rio integrado ao mesmo. Segundo a Lei nº 5.595 o SMGAD exerce atividades estratégicas, sendo elas

- I - Institucionalizar e disseminar o Modelo de Gestão e Monitoramento Estratégicos, implantado na administração da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro – PCRJ a partir de 2009;
- II - Institucionalizar o modelo de bonificação por alto desempenho implantado na PCRJ a partir de 2009;
- III - promover melhorias na qualidade do Planejamento Estratégico da PCRJ;
- IV - Favorecer o monitoramento, controle e implantação dos projetos, programas e ações estratégicos;
- V - Favorecer o cumprimento das metas estratégicas. (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO).

O dispositivo além de definir a estrutura do EGP-Rio como conhecemos hoje, foi capaz de criar a categoria de Analista de Gerenciamento de Projetos e Metas - AGPM. deste modo, criando uma nova perspectiva de carreira para os gestores alocados no escritório de projetos. A

Lei nº 5.595 permitiu também a celebração de acordos de resultados, fomentando ainda mais conceitos fundamentais da administração pública gerencial. Criado como forma de sustentar as metas da prefeitura estabelecidas no Plano Estratégico de 2009-2013, teve papel fundamental no incentivo das melhores práticas, tendo como objetivos principais:

(i) garantir um maior comprometimento de toda a máquina pública municipal com os resultados da Prefeitura; (ii) institucionalizar uma nova cultura que privilegie o planejamento com metas claras; (iii) motivar a participação dos servidores com um modelo de meritocracia que avalie e premie aqueles que atingirem bons resultados e; (iv) antecipar problemas e apontar soluções através do acompanhamento formal dos resultados obtidos. (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO).

Com a criação dos Acordos de Resultados (AR) a prefeitura definiu suas atividades voltadas aos resultados e metas pré-estabelecidas, valorizando a meritocracia como forma de melhoria dos serviços prestados. O Decreto Nº 38.229 de 2013 por meio do seu Artigo 21, salienta as competências do do Escritório de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Rio de Janeiro (EGP-Rio), são elas:

- I - Apoiar a elaboração do plano estratégico da PCRJ;
- II - Apoiar o gerenciamento do portfólio de programas e projetos da PCRJ no que se refere aos processos de planejamento, acompanhamento e facilitação;
- III - definir e manter a metodologia de Gerenciamento de Projetos (GP);
- IV - Definir, implantar e administrar as ferramentas de suporte ao GP - Gerenciamento de Projetos;
- V - Dar suporte, treinamento, e consultoria técnica na utilização da metodologia, ferramentas e melhores práticas em GP aos Escritórios Setoriais e Gerentes de Projetos;
- VI - Acompanhar o Gerenciamento Direto de Projetos executado pelos órgãos da Administração Direta e Entidades da Administração Indireta (Trabalho do Projeto) nos seguintes aspectos:
 - a) comparação do desempenho real do projeto (escopo e tempo) com o plano de gerenciamento do projeto;
 - b) manutenção de uma base de informações precisas e oportunas a respeito de produtos do projeto e suas relativas documentações do início ao término do projeto;
- VII - reportar o desempenho dos projetos estratégicos (escopo e tempo) fornecendo à alta administração informações gerenciais consolidadas para auxiliar na medição de progresso, previsão e tomada de decisões;
- VIII - interagir com toda organização do SMGAD e promover integração, compartilhamento de informações e comunicação entre as áreas e projetos (upwards/downwards);
- IX - Exercer o papel de facilitador na condução das reuniões de Comitês de Plataforma e de Liderança;

- X - Emitir parecer sobre projetos de lei que versem sobre gerenciamento de projetos pertinentes ao Órgão;
- XI - zelar pela manutenção e difusão do conhecimento em GP.

Os Analistas de Gerenciamento de Projetos e Metas - AGPMs e os Gerentes de Projetos, são servidores pertencentes ao Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho - SMGAD, tendo o EGP-Rio como seu órgão técnico.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Capítulo tem como objetivo, revisar e sintetizar os principais pontos levantados ao longo do trabalho. Podendo, ser dividido em subtópicos, sendo: Administração Pública Gerencial e Gestão Municipal, Escritório de Projetos como difusor dos conceitos, Os desafios da implementação.

Primeiramente, se faz necessária algumas revelações adquiridas por meio do questionário, com relação ao perfil dos servidores alocados no EGP-Rio, que integram o núcleo central. O questionário foi respondido por metade dos servidores que o receberam, contendo uma amostra possível de análise por parte do estudo, sendo capaz de extrair pontos relevantes. As primeiras três perguntas foram interessantes para traçar um pouco do perfil dos funcionários do escritório, as questões envolveram os seguintes assuntos: Tempo como membro do EGP-Rio, tempo trabalhando com gestão de projetos e formação.

O perfil apresentado foi um servidor formado em Engenharia ou Administração, membro do EGP-Rio por cerca de 7 anos, e com mais ou menos 9 anos de conhecimento em projetos. Portanto, percebe-se um alinhamento com os conhecimentos inerentes ao escritório de projetos e seu pleno funcionamento. Nesse contexto, a quarta questão com o título "Para você a seleção de membros do EGP-Rio é adequada? Justifique sua resposta", gerando diversas respostas interessantes para análise. Podendo ser dividida em dois cenários, são eles: Seleção pré 2013 (lei) e Seleção pós 2013.

Pré 2013:

"Não. O concurso foi para nível superior e não era para uma carreira específica e não exigia experiência na área, logo muitos que iniciaram não tinham experiência em projetos."

“Acredito que seria mais interessante especificar no concurso áreas de formação afins com o tema (e não qualquer área de formação).”

“Acredito que a falta de exigência de conhecimento/experiência em gerenciamento de projetos dificulta para algumas pessoas o entendimento do trabalho. Por outro lado a diversidade de formações pode enriquecer as discussões.”

Pós 2013:

“Houve apenas um concurso público até o momento para a seleção de Analistas de Gerenciamento de Projetos e Metas (AGPMs), a carreira pública que forma o EGP-Rio. São poucos os servidores no EGP-Rio que não estão na carreira de AGPM, geralmente desenvolvendo atividades administrativas de apoio dentro do EGP-Rio. Entendo que o processo de seleção (concurso) foi adequado, atraindo vários profissionais de primeira linha em gestão de projetos. “

“Os membros do EGP atualmente são servidores concursados no cargo de Analista de Gerenciamento de Projetos e Metas.”

“Sim! A seleção de dá por concurso público e com provas que tesam os conhecimentos dos candidatos nas áreas de interesse para o bom desempenho de um analista de projetos, metas e indicadores.”

De tal modo, percebe-se a importância da Lei nº 5.595 de 2013, pois criou um cargo próprio para Analista de Projetos, desenvolvendo um plano de carreira dentro do EGP-Rio. Ademais, trouxe uma profissionalização maior para o processo seletivo, sendo esse um ponto chave para a mudanças na percepção e respostas dos membros do escritório.

O arcabouço jurídico criado e o Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho - SMGAD foram fundamentais no desenvolvimento de um escritório de projetos robusto e estruturado, visando sempre os melhores desempenhos. Tornando o EGP-Rio um modelo para outros escritórios municipais, pois incorporou em si diversas atividades de gestão de projetos e processos que fomentaram uma gestão de projetos alinhadas com as práticas pretendidas pela administração pública gerencial.

No questionário foram incorporadas duas perguntas no formato de múltipla escolha, onde em uma o servidor informava o tempo de serviço no escritório e na outra o servidor indicava os anos de experiência em gestão de projetos e conhecimentos afins. Das sete respostas registradas, ao menos seis indicavam que o servidor tinha de cinco até dez anos como membro do escritório, sendo apenas um membro com dez anos ou mais. Podemos, de certo modo definir que a maioria dos membros que responderam, entraram no EGP-Rio após a Lei nº 5.595, provenientes do concurso regulamentado pelo Edital Nº 172, em 26 de julho de 2013. O concurso designou cerca de 50 cargos específicos para a função de Analista de Gerenciamento de Projetos e Metas, que atuariam em diversos órgãos municipais, delimitando no Edital algumas atribuições específicas da vaga, são elas:

2.2 - Atribuições específicas da categoria:

- a) executar as decisões emanadas dos órgãos técnicos gestores do Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho - SMGAD;
- b) atuar junto aos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta envolvidas na execução dos projetos;
- c) acompanhar o planejamento e a implantação dos projetos, sinalizando correções de estratégia, quando necessário;
- d) acompanhar o desenvolvimento do projeto colhendo métricas, suprimindo necessidades e recrutando recursos adequados quando necessário;
- e) acompanhar o andamento das Metas Estratégicas;
- f) apoiar o Gerente de Projetos e o Gestor da Plataforma na implementação do projeto, mantendo o foco nas metas estratégicas associadas;
- g) apresentar periodicamente ou sempre que for solicitado, relatórios do estágio em que se encontram os projetos e as metas estratégicas;
- h) auxiliar o titular da pasta a estabelecer as metas para o Acordo de Resultados;
- i) elaborar e apurar o desdobramento interno das metas do Acordo de Resultados;
- j) auxiliar o CVL/EGM na apuração dos resultados do Acordo de Resultados;
- k) executar outras atribuições pertinentes à categoria.

Portando, fica evidente a melhoria no processo seletivo de novos membros, fortalecendo o quadro com servidores cada vez mais preparados para a função. Além disso, o concurso contou com perguntas específicas de gestão de projetos, envolvendo gestão estratégica e gestão de resultados, tendo em sua fase de avaliação de títulos uma pontuação referente à experiência profissional com gestão de projetos. Sendo esse um processo seletivo de fato específico para a vaga, esclarecendo a divergência de respostas descritas no questionário, que foi respondida em sua maioria por essa nova geração de servidores.

A outra pergunta de múltipla escolha do questionário, tinha por objetivo identificar o tempo pelo qual o profissional tem de conhecimento em gestão de projetos, sendo essencial para o entendimento da capacidade do corpo técnico do escritório. As respostas seguiram um padrão de equilíbrio entre dois períodos de tempo, quatro respostas para a opção "5 - 10 Anos" e três respostas para "10 Anos <". A análise das respostas definiu existir de fato uma lógica para com os períodos respondidos, pois o concurso buscou alocar nos quadros funcionários com experiências anteriores, por conta disso, é possível verificar um número considerável de servidores com mais de dez anos de experiência em gestão de projetos.

O questionário contém outra pergunta relevante para traçar o perfil dos funcionários atuais, a terceira pergunta questiona a formação de cada um dos servidores, tendo em vista que todos têm ensino superior completo. O resultado da pergunta foi em partes previsível, mas contou com algumas respostas diferentes do padrão hipotético, sendo o escritório ocupado em sua maioria por engenheiros ou administradores, formações com grande conexão aos temas desenvolvidos na gestão de projetos. Outro fato relevante, duas respostas continham pós-graduação e MBA na área de Gestão de Projetos, definindo uma elevação da qualidade de formação dos analistas.

As considerações a cerca do perfil dos funcionários do escritório puderam ser traçadas, fornecendo dados valiosos para o restante da pesquisa. Observando as respostas, o perfil dos servidores pode ser considerado, como:

- Graduação em Administração ou Engenharia de Produção
- Menos de 10 anos como membro ativo do EGP-Rio
- 10 anos de experiência em Gestão de Projetos

As amostras coletadas do questionário, correspondem à metade de todos os membros do nível central do Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas (EGP-Rio), sendo extremamente difícil definir um perfil preciso. Sendo esse perfil, uma possibilidade na perspectiva externa de elencar possíveis características de um Analista de Gestão de Projetos e Metas.

5.1 Administração Pública Gerencial e Gestão Municipal

A reforma Bresser-Pereira, constituída de diversos dispositivos legais e do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), ajudaram a moldar uma nova perspectiva para a administração pública brasileira, com a implementação de um modelo de gestão focado em métricas, eficiência e avaliação de desempenho. A implementação de uma reforma pautada no gerencialismo tem longo histórico no Brasil, com resquícios do final dos anos de 1930, obtendo um caráter de desenvolvimento paralelo ao sistema burocrático antes em prática. Mas foi nos anos de 1990 que as reformas ganharam força, por contar com uma fragilidade da administração pública no período, como bem definido por Andrade (1993, p. 26 apud Bresser-Pereira, 1996, p. 17) a administração pública do final dos anos 80 apresentava uma baixa capacidade de planejamento e controle, e os servidores sem perspectiva alguma de desenvolvimento de carreira, sem treinamento adequado e baixa remuneração, sendo um verdadeiro ambiente de crise sistemática.

Com as mudanças crescentes em âmbito federal, era questão de tempo que as práticas defendidas pela administração pública gerencial chegassem nos municípios, em especial os municípios populosos, com grandes projetos e crise financeira. O Rio de Janeiro pode ser uma cidade ideal para entender essa realidade, por constituir um histórico político e financeiro conturbado, aliado aos problemas sociais característicos da cidade. Nesse contexto, durante a gestão do então Prefeito Cesar Maia, apresentou-se em o primeiro Planejamento Estratégico da Cidade, no ano de 1996. Sendo, reflexo das novas características da administração pública gerencial, por conter diversas referências ao modelo, podendo ser visualizado logo nas primeiras páginas do documento, em um capítulo intitulado "O novo protagonismo político das cidades:", no qual encontra-se o seguinte trecho:

- A redução do peso relativo das políticas e investimento dos governos centrais e a importância das iniciativas dos agentes locais.
- A crescente importância da cooperação público-privada na elaboração de estratégias para a cidade.
- A obsolescência da divisão clássica dos níveis administrativos e de atribuição de competências na administração pública. (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2016)

O documento oficial com título "Plano estratégico da cidade do Rio de Janeiro - Rio Sempre Rio" contém diversos pontos relativos aos potenciais da cidade, valorizando o monitoramento e o planejamento em todas as etapas. Além, de ter sua estrutura muito

semelhante com apresentações institucionais características de instituições privadas, atendendo os anseios dos *stakeholders*, entre eles o próprio cidadão carioca, que no modelo gerencialista é visto como um cliente.

No primeiro período de gestão do Prefeito Eduardo Paes, considerado de 2009 até 2017, o uso do Planejamento Estratégico ganhou contornos de maior importância, principalmente por conta da Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas de 2016, sendo a Cidade do Rio de Janeiro motivo de observação em todo Brasil e também no Mundo. Para orientar as ações foram desenvolvidos dois grandes Planejamentos Estratégicos, um para o período de 2009 - 2012 e outro no período 2013-2016, que seguiram como base o modelo de 1996. O documento do período 2009-2012 conta com um capítulo denominado "Institucionalização do Plano Estratégico", que cita diretamente o Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas (EGP-Rio) como uma das engrenagens do desenvolvimento do Plano Estratégico.

O Planejamento de 2009 indicou a gestão de desempenho e o modelo de Acordo de Resultados, como formas ativas de melhorar os projetos futuros, formalizando o uso do EGP-Rio no objetivo de monitorar os respectivos resultados, sendo um facilitador das 46 Iniciativas Estratégicas definidas no Planejamento Estratégico. Em 2013, o Planejamento seguiu os mesmos passos do anterior, descrevendo o papel do EGP-Rio da mesma maneira, indicando por si só um sucesso em sua aplicação, podendo observar no seguinte trecho:

A responsabilidade pelo desdobramento das metas setoriais em Acordos de Resultado, bem como seu monitoramento sistemático, está a cargo da Subsecretaria de Monitoramento de Resultados da Casa Civil. Em paralelo, a responsabilidade por acompanhar a implantação de cada uma das Iniciativas Estratégicas detalhadas neste Plano está a cargo do EGP – Escritório de Gerenciamento de Projetos, igualmente situado na Casa Civil. Ambas as estruturas proporcionam, em conjunto, a gestão criteriosa necessária para uma execução bem-sucedida. (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2013).

Evidentemente, o planejamentos estratégico municipal é uma ferramenta de gestão que demonstra as facetas da administração pública gerencial e sua herança frente aos novos tempos, sendo de grande valia para a profissionalização da gestão municipal, aliando-se as leis e normas jurídicas anteriormente vistas e formando um ambiente totalmente dominado pelos conceitos da gestão pública modernizante.

5.2 Escritório de Projetos como difusor dos conceitos

Para dar início ao subcapítulo, se faz necessária a explanação de um trecho pertencente ao próprio site da prefeitura, que descreve em boa parte as hipóteses por trás desse presente estudo, sendo ele: "Em consonância com as melhores práticas de gestão pública, a Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro - PCRJ possui em sua estrutura o Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas - EGP-Rio". Tendo assim, de modo instucionalizado uma declaração sobre a relação do desenvolvimento do EGP-Rio com a disseminação de práticas da administração pública gerencial.

No site, também é previsto o formato e atuação de cada coordenadoria, além da função dos próprios cargos. Tendo a importância de descrever publicamente as estruturas, fornecendo tanto para a população quanto para os servidores de outros órgãos da prefeitura, um panorama do tamanho do escritório, seus processos e objetivos. A delimitação das funções foi realizada por meio da Resolução CVL nº 99 de 28 de maio de 2018, que descreve sobre as três coordenadorias presentes no Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas (EGP-Rio). A administração pública gerencial pautada pela eficiência, pode ser vista materializada nas funções descritas, tendo cada coordenadoria a função de desenvolver certas etapas relevantes para o gerencialismo. Por exemplo, a Coordenadoria Técnica de Gerenciamento de Resultados e Metas, tem algumas atribuições específicas, definidas pela Resolução CVL nº 99, como:

- Coordenar a construção de indicadores para monitoramento contínuo de desempenho da gestão dos órgãos da PCRJ, com o objetivo de aprimorar a prestação de serviços ao cidadão;
- Coordenar as ações de gerenciamento de metas no âmbito da PCRJ;
- Disseminar a metodologia de gerenciamento de metas no âmbito da PCRJ;
- Propor diretrizes para o monitoramento das metas estratégicas;
- Consolidar os resultados dos indicadores e das metas estratégicas estabelecidas pela PCRJ, analisar e monitorar seus desempenhos; (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO).

A Coordenadoria Técnica de Modelagem de Processos, conta com um dos objetivos centrais da nova administração pública, o controle dos processos. Sendo responsável por apresentar a metodologia de modelagem de processos e seu uso, com a finalidade de revisar os processos e atividades de certo órgão, buscando assim a otimização. Em geral a revisão dos processos evidencia padrões ineficientes, nas atividades de determinado departamento, buscando sempre a redução do tempo e do custo. Sendo o apoio das coordenadorias uma etapa crítica para o crescimento de melhores práticas de gestão em outros ambientes da PCRJ, tendo em si próprio a o desafio de ultrapassar barreiras conceituas e estruturais.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas (EGP-Rio) será imprescindível na criação do Planejamento Estratégico 2021-2024, que está em andamento. Tendo sua participação ativa nos demais PE, o escritório tem validado sua excelência, sendo uma ferramenta para a gestão de conhecimento do município, ao documentar e revisar projetos antigos. Além do planejamento estratégico, o EGP-Rio está presente no Plano de Desenvolvimento Sustentável (PDS), um programa que busca alinhar a Cidade do Rio de Janeiro com atividades de sustentabilidade, propostas na Agenda 2030 desenvolvida pela ONU. Diante disso, podemos inferir que o EGP-Rio está envolvido nos principais projetos da PCRJ, desenvolvendo projetos e compartilhando práticas de uma gestão moderna por todos os locais que atua.

A questão sete do questionário, pode ser considerada a mais importante para o presente estudo, por expor por meio de fontes primárias, as reais melhorias vistas na PCRJ por meio do uso do EGP-Rio. A padronização das informações foi o tópico mais abordado, indicando uma comunicação fluída e direta entre o escritório e a alta gestão, sendo extremamente importante para uma tomada de decisão rápida. Outros pontos levantados, foram: Registro por meio de banco de dado, uso de metodologia específica, cultura de gestão de resultados e monitoramento de metas. Vale ressaltar a citação ao Acordo de Resultados (AR), monitorado pelo próprio EGP-Rio, e que tem diversos objetivos, alguns são:

- (i) garantir um maior comprometimento de toda a máquina pública municipal com os resultados da Prefeitura; (ii) institucionalizar uma nova cultura que privilegie o planejamento com metas claras; (iii) motivar a participação dos servidores com um modelo de meritocracia que avalie e premie aqueles que atingirem bons resultados e; (iv) antecipar problemas e apontar soluções através do acompanhamento formal dos resultados obtidos. (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO).

Em geral as respostas alegam uma verdadeira revolução em antigos processos, tendo o escritório como referência de boas práticas para a prefeitura, mesmo que de maneira lenta, ele segue ampliando os conhecimentos de gestão de projetos. Uma das respostas retrata exatamente isso, onde o servidor escreveu o seguinte trecho: "Há estudos mostrando o impacto positivo do Acordo de Resultados (AR) no atingimento de metas estratégicas. o AR é uma das ferramentas implementadas pelo EGP-Rio na prefeitura. Hoje somos um repositório de indicadores, estudos e avaliações de projetos e políticas públicas que fornece às pastas subsídios para a tomada de decisão baseada em evidências", outra resposta que vale o destaque, é: "[...] Consolidação de monitoramento de projetos e metas estratégicas para uma visão global e

imparcial para o Prefeito e não segmentada pelos secretários para ele.", sendo prova de que o EGP-Rio está desenvolvendo uma cultura que combate influências políticas, e profissionalizando as decisões da alta administração da prefeitura, sendo fonte confiável de informação.

Assim sendo, o escritório pode ser considerado uma central de boas práticas, pois além de aplicar a melhoria em suas próprias atividades, tem ainda como responsabilidade armazenar conhecimento adquirido e dar apoio às demais áreas da PCRJ. Em âmbito municipal, um escritório de projetos consegue ser um ótimo investimento, pois consegue criar uma ponte entre conhecimentos externos e administração pública direta, mantendo assim uma atualização constante das melhores práticas, criando versões com características próprias da Gestão Pública.

5.3 Os desafios da implementação

A pesquisa contém um objetivo secundário, que busca compreender os principais desafios da implementação de um escritório de projetos em âmbito municipal, no caso o Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas (EGP-Rio). Previamente, os estudos envolvendo a implementação do EGP-Rio indicavam dois grandes desafios, sendo eles: Envolvimento da alta administração e o choque de gestão (REGO; DA SILVA, 2011). Ademais, o presente estudo buscou complementar alguns pontos a cerca da implementação do escritório, tendo em vista, que já passaram onze anos do artigo protagonizado por Marcos Lopez Rego. Para isso, foram definidas no questionário, algumas perguntas referêntes ao processo de implementação, uma sobre a implementação de fato e outra sobre os desafios após a implementação, buscando contextualizar o processo de desenvolvimento do EGP-Rio.

Com relação às respostas, a primeira pergunta sobre os desafios da implementação, seguiram a base dos resultados encontrados no estudo de Marcos Lopez Rego, validando ainda mais as respostas para a questão da implementação. A maioria das respostas envolveu a cultura da prefeitura e os desafios de "quebrar" suas possíveis amarras, sendo descritas nas respostas, como: "Cultura de não compartilhamento de informações [...]", "resistência a mudança". Podendo ainda sintetizar, por meio da citação de uma das respostas, que pode ser lida integralmente por "A quebra de cultura de uma instituição que não tinha nas suas rotinas o uso das boas práticas em gerenciamento de projetos e de acompanhamento de indicadores. O tamanho da instituição, mais de 150 mil servidores e a resistência a mudança da cultura, principalmente dos servidores mais antigos, também foi um grande desafio. A enorme

diversificação de "negócios" existentes na instituição". Sendo essa resposta, uma evidência concreta dos desafios encarados no período de implementação, podendo ainda ser visto como desafio para demais escritórios de projetos municipais.

O escritório foi inserido em um ambiente que não estava preparado, sendo esse o resultado de um sistema burocrático desenvolvido nos últimos 70 anos. A administração pública burocrática tinha como prática um aumento e complexidade de novos cargos hierárquicos, criando uma estrutura extremamente dependente e lenta na tomada de decisão. O modelo burocrático veio como uma resposta ao histórico nepotismo patrimonialista, alvo de críticas da população e determinante para a instabilidade política vista nos primeiros anos da República Brasileira. Contudo, gerou raízes profundas na administração pública municipal, marcando uma rigidez na estrutura e um controle fora de proporção, além de afastar o servidor público da sociedade, formando uma "casta" de Administradores Públicos afastados das necessidades sociais.

Portanto, para o desenvolvimento de práticas da administração pública gerencial é necessário tempo, pois a mera criação de dispositivos legais e normas não é suficiente para gerar plenitude ao escritório de projetos, necessitando de um olhar humanizado das relações pessoais e de trabalho. Com isso, nasce a importância da alta administração como fervorosa apoiadora da implementação, divulgando suas necessidades e conceituando para os demais órgãos as funções de um escritório de projetos.

A pergunta de número seis foi elaborada pensando nos desafios *a posteriori*, necessários para a formulação do escritório como visto hoje, sendo a seguinte pergunta "De acordo com a sua percepção, quais as dificuldades enfrentadas após a implementação do Escritório de Gerenciamento de Projetos?". Nas respostas é possível observar que a cultura organizacional da Prefeitura do Rio de Janeiro continua sendo um entrave ao desenvolvimento, mesmo onze anos após os estudos de Marcos Lopez Rego e Thais Rosa da Silva, que em tempo apontaram cirurgicamente a cultura como um complicador. As respostas foram ricas em informações e com uma boa variedade de pontos, cabe ressaltar algumas específicas, que serão alocadas por inteiro, no intuito de dar a verdadeira interpretação dos fatos declarados, uma das respostas foi "Após implementação, acredito que a falta de cultura da PCRJ em gerenciamento de projetos dificultou e dificulta até os dias de hoje. As mudanças de gestão também atrapalharam, mesmo sendo um EGP instituído por lei e com uma carreira de estado formando a equipe. Gestão de pessoas de uma equipe com muitas formações e não necessariamente com conhecimento/afinidade com a proposta de um escritório é uma dificuldade."

Cabe ressaltar, algumas respostas apontaram a prática de influências políticas, característico do "jogo político" do estado brasileiro, inserido em muitos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta. Em uma das respostas esse caráter se viu evidente, sendo ela "[...] Outra dificuldade encontrada foi a desconfiança do prefeito sucessor ao prefeito que criou o Escritório: "é coisa do antigo prefeito". Não confiava ao Escritório o acompanhamento dos projetos estratégicos, assim como não deu valor ao PE da sua própria gestão", reforçando as características da transição política e a cultura de apagar as realizações de gestões passadas.

Os desafios foram técnicos nos primeiros anos, pois mesmo que houvessem treinamentos, os primeiros servidores do EGP-Rio não eram necessariamente especialistas em gestão de projetos, sendo essa uma barreira técnica, que só veio a melhorar após o concurso realizado em 2013, pautado em conhecimento específico. Porém, os desafios sempre se apresentaram em um formato estrutural, tanto pela falta de compreensão dos demais departamentos da prefeitura, quanto na credibilidade do escritório e suas métricas próprias.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública brasileira percorreu uma trajetória de mudanças complexas na sua gestão, com características próprias de um país com dimensões continentais e uma diversidade exuberante de cultura e povos. Portanto, para entender o modelo atual, é preciso aprofundar-se em dimensões diversificadas, pois nenhuma pergunta será simples de ser respondida, tendo a presente pesquisa a preocupação em contextualizar em partes o cenário que se apresenta atualmente.

Com as reformas administrativas no Brasil, o cenário que crescia era o da incerteza, pois em especial a Reforma Bresser-Pereira teve caráter revolucionário, abalando a consolidada estrutura burocrática da administração pública direta, causando temor em seus atores. Com o objetivo de acompanhar as mudanças aplicadas em países estrangeiros, e com o apoio de um governo com sede de renovação político-administrativa, teve início um processo de implementação de novas metodologias e práticas baseadas em conhecimentos antes vistos apenas no setor privado.

Nesse cenário fértil para a inovação pública é inserido o escritório de projetos, uma estrutura organizacional capaz de transformar um dos pontos-chaves no sucesso de políticas públicas, os projetos. Em consonância com as práticas defendidas pela administração pública gerencial, o escritório trouxe uma nova perspectiva para a construção de projetos na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Fomentando atividades que enriquecem a administração

municipal, com informações de qualidade e práticas atualizadas de gestão, beneficiando não apenas a redução de custos, mas também a gestão do conhecimento. Tendo o estudo focado sua atenção ao Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas (EGP-Rio), atuante na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, com histórica formação e amplo portfólio de projetos públicos, tornando alvo perfeito para a compreensão necessária para as perguntas da pesquisa.

Ao observar o EGP-Rio suas funções e objetivos, torna-se clara a influência do modelo gerencial, que desde o princípio buscou priorizar a eficiência e o monitoramento das atividades. O escritório expande os conceitos gerenciais para outras áreas, agindo como difusor dos conceitos gestão mais atualizados. Mesmo que seja um processo lento e custoso, o uso da estrutura se torna fundamental para a normatização e patronização de ações na PCRJ, auxiliando na comunicação entre as Secretarias por meio dos escritórios setoriais. Além de modernizar a gestão e os processos de tomada de decisão, descentralizando e aplicando conceitos mundialmente comprovados, na busca por uma gestão profissional. Podemos dizer, que as melhorias já podem ser observadas, como descritas nas respostas da questão sete do questionário aplicado, validando sua perpetuação dentre a troca de governos.

A administração pública direta ainda sofre com as heranças de outros modelos, o patrimonialismo por meio de conchavos políticos e o modelo burocrático com a inflexibilidade estrutural. Contudo, existe uma tentativa real de melhoria nas práticas implementadas, investindo nos servidores e tornando um ambiente convidativo para inovação, que se mostram essenciais na administração pública moderna. O aumento no número de projetos públicos e suas complexidades, fornece a necessidade de criação de novos escritórios de projetos municipais e o desenvolvimento dos atuais, tendo em vista todo o benefício gerado pelos mesmos.

Com os resultados encontrados foi possível responder ao principal questionamento da pesquisa, na tentativa de buscar entender a relação da administração pública gerencial e o desenvolvimento de escritório de projetos em âmbito municipal. O crescimento da aplicação de boas práticas é algo relativamente lento, e necessita de uma estrutura especializada em metodologias e gestão de conhecimento, com propósito de expansão, papel no qual o Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas (EGP-Rio) faz com excelência, alimentando novos conhecimentos e pautando amplamente sua gestão de projetos com base no modelo gerencial.

REFERÊNCIAS

ALVES, E. M. S. P. *et al.* Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos na perspectiva da gestão do conhecimento: estudo de caso de três empresas projetizadas. **SINGEP**, São Paulo, p. 1-19.

BANCO DE DESENVOLVIMENTO DA AMÉRICA LATINA - CAF. **As Govtechs vieram pra ficar**. 2021. 1 p. Disponível em: <https://www.caf.com/pt/>. Acesso em: 3 ago. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATISTA, Eraldo Carlos ; MATOS, Luiz Alberto; NASCIMENTO, Alessandra. A ENTREVISTA COMO TÉCNICA DE INVESTIGAÇÃO NA PESQUISA QUALITATIVA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 11, n. 3, p. 23-38, TRI III 2017.

BATISTA, Fábio Ferreira. Avaliação da Gestão Pública no Contexto da Reforma do Aparelho do Estado. **IPEA**, Brasília, Maio 1999.

BLANCHARD, Olivier J.; GALÍ, Jordi; RESEARCH, Massachusetts Institute of Technology. Center for Energy and Environmental Policy. **The Macroeconomic Effects of Oil Price Shocks: Why are the 2000s So Different from the 1920s?**, f. 39. 2006. 77 p.

BRASIL. **Constituição**. EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19, DE 04 DE JUNHO DE 1998. Brasília, DF. Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 23 mai. 2022.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista Do Serviço Público**, v. 47, n. 1, 1996.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2015. 1368 p.

CLEMENTE, Ademir. **Projetos empresariais e públicos**, f. 171. 1997. 341 p.

COSTA, Frederico Lustosa . Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista da administração pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-74, Set 2008.

DI GIACOMO, Waldemar. O New Public Management no Canadá e a gestão pública contemporânea. **Interfaces Brasil/Canadá**, Rio Grande, v. 5, 2005.

DINSMORE, PAUL CAMPBELL; CAVALIERI, ADRIANE. **Como se tornar um profissional de gerenciamento de projetos**: livro-base de "Preparação para Certificação PMP - Project Management Professional", f. 171. 2004. 342 p.

DMITRUK, Hilda Beatriz (Org.). **Cadernos metodológicos**: diretrizes da metodologia científica. 5 ed. Chapecó: Argos, 2001. 123 p.

EVARISTO, Roberto ; FENEMA, Paul. A typology of project management: emergence and evolution of new forms. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 5, p. 275-281, Outubro 1999.

FALEIROS, Fabiana *et al.* USO DE QUESTIONÁRIO ONLINE E DIVULGAÇÃO VIRTUAL COMO ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS EM ESTUDOS CIENTÍFICOS. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 25, n. 4. 6 p, 2016.

GIL, ANTONIO CARLOS GIL. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social (6a. ed.)**., f. 109. 2007. 218 p.

INSTITUTO ARAPYAUÍ. **Desafios para Inovação na Gestão Pública**. Arapyaú. 2019. 77 p. Disponível em: <https://arapyau.org.br/desafios-para-inovacao-na-gestao-municipal->. Acesso em: 3 ago. 2022.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas, f. 260. 2001. 519 p.

KERZNER, Harold. **Using the Project Management Maturity Model**: Strategic Planning for Project Management. John Wiley & Sons, v. 1, f. 160, 2019. 320 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, MARINA DE ANDRADE MARCONI. **Fundamentos de metodologia científica**, f. 149. 2009. 297 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro , v. 42, n. 1. 62 p, Fevereiro 2008.

Melo, W., Nacif, R., Marques, G., & Nippes, R. Entre a expectativa e o amadurecimento: a importância da implantação de escritórios de projetos para a gestão pública. **Revista Do Serviço Público**, v. 63, n. 4, p. 435-454, 12 12 2012.

MIRANDA, Lara Caxico Martins; KEMPFER, Marlene. Administração pública gerencial brasileira e os desafios para prosseguir na sua implementação. **Revista do Direito Público**, Londrina, v. 13, n. 3, p. 130-152, Dez 2018.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**, f. 91. 2006. 182 p.

PASSOS, Leandro; CAMPOS, Carlos Roberto; FORTES, Márcio. DESAFIOS E BENEFICIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS. **Gestão em Foco**, v. 12, 2020.

PISCOPO, Marcos Roberto. Fatores de Sucesso da Implantação de um PMO: Um Caso na Administração Pública. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 3, p. p. 56-78, set 2014.

PMI –PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®**: um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos.. 6 ed. Pennsylvania: PMI, 2017.

PORTAL PMKB (PROJECT MANAGEMENT KNOWLEDGE BASE). **SAIBA COMO CONSTRUIR E ESTRUTURAR UM PMO**. PMKB. 2016. 1 p. Disponível em: . Acesso em: 2 jun. 2022.

PRADO, Darci ; ARCHIBALD, Russell . PESQUISA SOBRE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: RELATÓRIO GERAL 2010. **Maturity by Project Category Model (MPCM)**, 30 Março 2011.

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. **Plano estratégico da cidade do Rio de Janeiro**: Rio Sempre Rio. Memória das olimpíadas. Rio de Janeiro, 2016. 42 p. Disponível em: <http://memoriadasolimpiadas.rb.gov.br/jspui/handle/123456789/687>. Acesso em: 28 jun. 2022.

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. **Pós 2016**: O Rio mais integrado e competitivo. 2013. 123 p. Disponível em: . Acesso em: 30 mai. 2022.

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. Rio. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.rio.rj.gov.br/web/planejamento/escritorio-de-gerenciamento-de-projetos-e-de-metas>. Acesso em: 6 mai. 2022.

RAMOS, Wilson José. Definição de indicadores de desempenho para PMO. **Revista Mundo PM**, p. 22-25, Set 2013.

REGO, Marcos Lopez; DA SILVA, Thais Rosa. Desafios na implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos em um Governo Estadual . **REVISTA ECONOMIA E GESTÃO**, 2011.

SANTOS, Luiz Gustavo; MARTINS, Marcelo. **EVOLUINDO NA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E EMPREENDIMENTOS - CASO DO GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: . Acesso em: 10 jan. 2021.

SAPIR, André . GLOBALISATION AND THE REFORM OF EUROPEAN SOCIAL MODELS. **Bruegel**, September 2005.

SOLER, Alonso Mazini. Reflexões sobre a implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMOs) em empresas da indústria da construção. **Revista Mundo PM**, Curitiba, v. 49, 2013.

TURNER, Rodney J. *et al.* **Perspectives on Projects**. Routledge, v. 1, f. 184, 2010. 368 p.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos - 7ª Edição**: Estabelecendo diferenciais competitivos. Brasport, v. 1, f. 132, 2009. 264 p.

YIN, ROBERT K.. **ESTUDO DE CASO - PLANEJAMENTO E METODOS**. 5 ed. Bookman, f. 145, 2015. 290 p