

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HEMERSON MARCIO GONÇALVES CAMELO

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO
DE PROJETOS NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DO INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ**

**CURITIBA
2015**

HEMERSON MARCIO GONÇALVES CAMELO

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO
DE PROJETOS NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO
INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ**

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública do curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Robson Seleme

**CURITIBA
2015**

TERMO DE APROVAÇÃO

HEMERSON MARCIO GONÇALVES CAMELO

GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, pela seguinte banca examinadora:

Curitiba, 22 de fevereiro de 2015

RESUMO

Este projeto técnico tem por objetivo apresentar uma proposta de implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe) do Instituto Federal do Paraná (IFPR), como um projeto-piloto para toda instituição. Inicialmente, foi realizado um diagnóstico na instituição, descrevendo suas características administrativas e diretivas, bem como qual o nível de conhecimento institucional em gerenciamento de projetos. A elaboração desse diagnóstico teve como base a análise feita pelo autor em sua participação em alguns projetos setoriais e institucionais, a sua observação empírica realizada nesses e em outros projetos e, não menos importante, em uma pesquisa realizada com uma amostra de servidores da Reitoria do IFPR. Foi realizada a fundamentação teórica buscando explicar os conceitos relacionados à disciplina de gerenciamento de projetos, tendo como base o Guia Project Management Body Of Knowledge (PMBOK), do Project Management Institute (PMI), além de vários autores consagrados desse tema. Procurou-se teorizar, principalmente, sobre os vários tipos de escritórios de gerenciamento de projetos existentes, e sobre como implantá-los, seja em instituições públicas ou privadas. Finalmente, foi feita uma proposta de implantação de um EGP na Progepe, sendo que o modelo teórico escolhido foi do tipo híbrido, por conter características de vários outros modelos mencionados. Esse EGP será chamado de Centro de Excelência de Gerenciamento de Projetos da Progepe (CEGEPRO) e deverá ser implantado em dez etapas e com a duração prevista de 13 meses e meio. Serão usados indicadores para medir o sucesso na implantação do CEGEPRO e espera-se que, durante e após sua implantação, seja possível introduzir novos conhecimentos e instituir uma cultura de gerenciamento de projetos na organização. Como sugestão de continuar a pesquisa, pode-se realizar um trabalho mais abrangente para implantar um modelo de EGP institucional. Outra sugestão seria uma pesquisa sobre os processos de gestão do conhecimento e gestão da informação no IFPR, pois surgiram indícios de falhas durante a realização desse trabalho.

Palavras-Chave: Gerenciamento. Projetos. Escritório. Centro de Excelência

ABSTRACT

This technical project aims to present a proposal for implementation of a Project Management Office (PMO) in the Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe) of the Instituto Federal do Paraná (IFPR) as a pilot project for the whole institution. Initially, a diagnosis was made in the institution, describing its administrative and policy features, as well as what is the level of institutional knowledge in project management. The preparation of this diagnosis was based on the analysis made by the author in his participation in some sectoral and institutional projects, his empirical observation made in these and other projects and, not least, in a survey from a sample of the servers. The theoretical foundation was done trying to explain concepts related to project management discipline, based on the Project Management Body Of Knowledge Guide (PMBOK) from the Project Management Institute (PMI), and other several authors as well. It was theorized mainly about the various types of project management office, and how to deploy them, whether in public or private institutions. Finally, a proposal for implementation of a PMO in Progepe was made, and the chosen theoretical model was the hybrid type, as if it contains characteristics of several other models mentioned. This EGP is called Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos da Progepe (CEGEPRO) and should be deployed in ten steps and the expected duration is of 13 months and a half. There will be the use of indicators to measure success in the implementation of CEGEPRO, and it is expected that during and after its implementation, will be possible to introduce new knowledge and establish a project management culture in the organization. As a suggestion to continue the research, can be performed more comprehensive work to implement an institutional EGP model. Another suggestion would be a survey on knowledge management processes and information management in IFPR, since emerged fault indications during the course of this work.

Keywords: Manegement. Projects. Office. Excelence Center.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 APRESENTAÇÃO	8
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	8
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	8
1.4 JUSTIFICATIVAS DOS OBJETIVOS	9
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1 CONCEITOS	10
2.1.1 Projetos	10
2.1.2 Programas	11
2.1.3 Portfólios	11
2.1.4 Gerenciamento de Projetos	11
2.1.5 Project Management Institute (PMI)	14
2.1.6 Project Management Body of Knowledge (PMBOK)	14
2.1.7 Project Management Office (PMO) ou Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)	14
2.2 ESTRUTURA E TIPOS DE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP)	15
2.2.1 Implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos	17
2.2.2 Funções do Escritório de Gerenciamento de Projetos	18
2.3 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	19
2.3.1 Escritórios de Gerenciamento de Projetos na Administração Pública	20
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	21
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	21
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	25
3.2.1 Análise do Questionário	26
3.2.2 Conclusão do Diagnóstico	30
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	30
4.1 PROPOSTA TÉCNICA	30

4.1.1 Plano de implantação	32
4.1.2 Recursos	37
4.1.2.1 Recursos Humanos	37
4.1.2.2 Recursos Materiais – Equipamentos e Programas	38
4.1.2.3 Capacitações e Treinamentos	39
4.1.2.4 Recursos Financeiros	39
4.1.3 Resultados esperados	39
4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivas e corretivas	40
5 CONCLUSÃO	40
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
APÊNDICE I	44
APÊNDICE II	46
APÊNDICE III	47
APÊNDICE IV	48
APÊNDICE V	49

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Este trabalho visa apresentar uma proposta de implantação de um escritório de gerenciamento de projetos na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas do Instituto Federal do Paraná, como projeto-piloto para toda instituição. Com isso, pretende-se introduzir e disseminar na instituição a cultura de boas práticas em gerenciamento de projetos de acordo com o PMBOK do PMI e, dessa maneira, possibilitar um ganho de qualidade no resultado final dos projetos setoriais e institucionais.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

O objetivo desse trabalho é propor a implantação de um modelo de escritório de gerenciamento de projetos na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas do Instituto Federal do Paraná, como projeto-piloto para toda instituição, buscando melhorar as práticas de gerenciamento de projetos na instituição e otimizar os recursos destinados a projetos setoriais e institucionais.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

Realizar um diagnóstico da situação atual da instituição em relação ao uso de metodologias de gerenciamento de projetos e levantar as vantagens e dificuldades de se implantar um escritório de gerenciamento de projetos.

Identificar alguns dos diferentes modelos de escritórios de gerenciamento de projetos descritos na literatura e propor um projeto-piloto para a implantação do escritório de gerenciamento de projetos na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, com base nesses modelos e nas características da Instituição.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVOS

No início de 2014 ingressei no Instituto Federal do Paraná para trabalhar na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. Fui então encarregado de coordenar a implantação de um sistema de gestão de recursos humanos, chamado SIGRH (Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos), o qual a instituição havia adquirido em 2012 e ainda estava em fase inicial de implantação. Após analisar durante alguns dias o sistema e como ele vinha sendo implantado, constatei que não era empregada uma metodologia padronizada para o gerenciamento desse projeto. Observei a inexistência de documentação formal sobre o que já havia sido feito, sobre lições aprendidas, e sobre os prazos e custos do projeto. Dessa forma, não existia quase nenhum material que pudesse apoiar a continuidade dos trabalhos que haviam sido desenvolvidos até o momento.

Outra situação percebida foi em relação à Diretoria de Tecnologia e Informação, que utilizava uma metodologia para gerenciar seus projetos de sistemas, mas ela não era divulgada para os demais setores do IFPR. Constatei também que o conhecimento dos procedimentos utilizados se concentrava nas pessoas e não havia uma política concreta de aprendizagem organizacional. Esses fatores tornaram perceptíveis o baixo índice de maturidade do IFPR em gerenciamento de projetos dentro das melhores práticas existentes, e isso, certamente, comprometia o desenvolvimento e a implantação de projetos institucionais e setoriais.

Dessa forma, este projeto se justifica pela necessidade de se implantar as boas práticas de gerenciamento de projetos no Instituto Federal do Paraná e, segundo a literatura, a melhor forma de se realizar isso é por meio da criação de um escritório de gerenciamento de projetos. Para o autor, esse trabalho é uma forma de colocar em prática seus conhecimentos e experiência na área de gerenciamento de projetos, realizando uma tarefa inédita para ele: implantar um escritório de gerenciamento de projetos. Para a organização, é uma forma de melhorar suas técnicas, metodologias e maturidade em gerenciamento de projetos, conseguindo maior sucesso em sua execução e, conseqüentemente, no atingimento dos objetivos institucionais. Para a sociedade, trará ganhos na efetividade dos projetos e programas desenvolvidos pela instituição pois, por se tratar de uma entidade estatal, deficiências no gerenciamento de projetos podem resultar em desperdício de dinheiro público.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 CONCEITOS

Para iniciar o estudo do gerenciamento de projetos, é necessário ter o conhecimento prévio de alguns conceitos, a saber:

2.1.1 Projetos

Projeto é um empreendimento temporário, uma sucessão de atividades, com começo, meio e fim, a serem efetuadas em busca de um objetivo a ser cumprido. De acordo com o Guia PMBoK (2013, p.30):

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir.”

Desta forma, como o projeto possui início, meio e fim, ele obedece a um ciclo de vida caracterizado por uma série de fases sequenciais, as quais são determinadas por fatores que variam desde as necessidades do gerenciamento e controle da organização, a natureza do projeto em si, até sua área de aplicação; e através deste ciclo de vida o projeto é estruturado genericamente da seguinte forma: Início, organização e preparação do projeto, execução do trabalho e encerramento do projeto. A fase de um projeto se caracteriza por atividades relacionadas de maneira coerente, podendo sublinhar os processos de um grupo específico de processos do gerenciamento do projeto. Desta forma, as fases do projeto são estruturadas de maneira que o mesmo fique segmentado em subconjuntos lógicos, facilitando seu gerenciamento, planejamento e controle. (GUIA PMBok, 2013). Ainda, segundo o Guia PMBok, 2013:

“Independentemente do número de fases que compõem um projeto, todas têm características semelhantes. Atingir a entrega ou objetivo principal da fase exige o uso de controles ou processos exclusivos para a fase ou suas atividades. O encerramento de uma fase ocorre com alguma forma de transferência ou entrega do produto do trabalho produzido como a entrega da fase. O final desta fase representa um ponto natural de reavaliação das atividades em andamento e de modificação ou término do projeto, se necessário. Pode-se referir a este ponto como ponto de verificação, marco, análise de fase, revisão de fase ou ponto de

término. Em muitos casos, há a necessidade da aprovação do encerramento de uma fase de alguma forma antes que a mesma seja considerada como encerrada.”

2.1.2 Programas

Um programa é o conjunto de projetos, subprogramas ou outros trabalhos gerenciáveis com o intuito de atingir os objetivos estratégicos. (GUIA PMBok, 2013). Da mesma forma o Ministério do Planejamento e Gestão (BRASIL, 2011 apud PISA; OLIVEIRA, 2013) define que um programa é o “conjunto de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado, a fim de obter benefícios não disponíveis se gerenciados individualmente”.

2.1.3 Portfólios

Refere-se o termo portfólios ao conjunto de programas, projetos e subportfólios, os quais serão gerenciados em conjunto para o alcance dos objetivos estratégicos (GUIA PMBok, 2013).

2.1.4 Gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos tem sido um tema recorrente tanto na literatura como no cotidiano das empresas (HASTENRETER, 2012), que consiste no planejamento, execução e controle, sendo dependente de pessoas para executá-lo (um gerente e uma equipe). Para as ações de gerenciamento é necessário identificar as necessidades, estabelecer os objetivos claros e alcançáveis, analisar as demandas de qualidade, tempo e custo, além de decidir sobre seu início e encerramento. (MGP- TRT, 2011).

O gerenciamento de projetos, por tanto, consiste na utilização de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas, aplicadas eficazmente nos processos envolvidos para a realização das atividades do projeto, a fim de se cumprir seus requisitos esperados. Desta forma, para que o projeto seja bem-sucedido, é necessário realizar a seleção de processos apropriados, utilizar e adaptar uma abordagem definida, estabelecer e manter um engajamento com as partes interessadas para cumprir os objetivos do projeto, buscar equilíbrio entre as demandas e cumprir os requisitos esperados pelas partes interessadas. (GUIA PMBoK, 2013).

Neste contexto, o projeto está sujeito à processos, que segundo o Guia PMBok, 2013 se dividem em dois tipos: os processos de gerenciamento de projeto, que são aqueles que garantem o fluxo eficaz do projeto ao longo da sua existência e que abrangem as ferramentas e técnicas envolvidas na aplicação de habilidades e capacidades descritas nas áreas de conhecimento, e os processos orientados a produtos, que são os que especificam e criam o produto do projeto. Os processos orientados a produtos são normalmente definidos pelo ciclo de vida do projeto e variam de acordo com a área de aplicação e a fase do ciclo de vida do produto. O escopo do projeto não pode ser definido sem algum entendimento básico de como criar o produto especificado. Por exemplo, as diversas técnicas e ferramentas de construção devem ser consideradas ao determinar a complexidade geral da casa que será construída.

O Guia PMBok 2013 identifica 47 processos de gerenciamento, os agrupam em 10 áreas de conhecimento distintas e define os aspectos importantes de cada área. Essas áreas de conhecimento configuram elementos de apoio, pois fornecem os detalhes das entradas e saídas do processo, explicando de uma forma descritiva as ferramentas e técnicas usadas com maior frequência nos processos de gerenciamento para produzir cada resultado do projeto. As áreas de conhecimento são:

- Gerenciamento da integração do projeto – se relaciona com as ações integradoras, de unificação, consolidação e comunicação, que são essenciais para a execução controlada do projeto até a sua conclusão. Aborda as atividades relacionadas com a identificação, definição, combinação, unificação e coordenação de vários processos de gerenciamento do projeto, a fim de gerenciar com sucesso as expectativas das partes interessadas e atingir os requisitos. Fazem parte deste gerenciamento a escolha de alocação de recursos, concessões entre objetivos e alternativas conflitantes e gerenciamento das dependências mútuas entre as áreas de conhecimento.

- Gerenciamento do escopo do projeto – este gerenciamento se relaciona com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto. São os processos necessários para assegurar a inclusão de todo, e somente, o trabalho necessário para terminar o projeto com sucesso. Fazem parte do gerenciamento do escopo dos projetos: planejar o gerenciamento do escopo, coletar os requisitos, definir o escopo, criar a estrutura analítica do projeto - EAP (processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis), validar o escopo e controlar o escopo.

- Gerenciamento do tempo do projeto – relaciona-se com os processos necessários para gerenciar o término do projeto no prazo determinado, os quais interagem entre si e com os de outras áreas de conhecimento. São eles: planejar o gerenciamento do cronograma, definir e sequenciar as atividades, estimar os recursos das atividades, estimar o tempo que vai durar das atividades, desenvolver e controlar o cronograma.

- Gerenciamento dos custos do projeto – envolve os processos relacionados aos custos (planejamento, estimativa, orçamento, financiamento, gerenciamento e controle) para que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento previsto. São eles: planejar o gerenciamento dos custos, estimar os custos, determinar o orçamento e controlar os custos.

- Gerenciamento da qualidade do projeto – os processos relacionados com este gerenciamento orientam e instruem sobre a validação e gerenciamento da qualidade ao longo do projeto. Refere-se tanto aos processos de identificação dos requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e suas entregas, quanto à documentação de conformidade do projeto.

- Gerenciamento dos recursos humanos do projeto – é o processo de estabelecer papéis (identificar e documentar papéis, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto), responsabilidades e organogramas, bem como o de criar um plano de gerenciamento de pessoal.

- Gerenciamento das comunicações do projeto – são os processos responsáveis em garantir a criação, o planejamento, a coleta, a distribuição, e o controle das informações do projeto, bem com demais atividades pertinentes a ela.

- Gerenciamento dos riscos do projeto – estão incluídos neste gerenciamento os processos de planejar, identificar, analisar e controlar os riscos de um projeto, bem como o planejamento de respostas, com o objetivo de aumentar os efeitos e a probabilidade dos eventos positivos e reduzir os efeitos e a probabilidade dos eventos negativos no projeto. São eles: planejar o gerenciamento dos riscos, identificar os riscos, realizar a análise qualitativa e quantitativa dos riscos, planejar as respostas aos riscos e controlar os riscos.

- Gerenciamento das aquisições do projeto – engloba o gerenciamento dos processos indispensáveis para a compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. Envolve os processos de gerenciamento de contrato. São eles: planejar o gerenciamento das aquisições, conduzir, controlar e encerrar as aquisições.

Gerenciamento das partes interessadas do projeto – incluem processos que analisam as expectativas das partes interessadas, identificando pessoas, grupos ou organizações que possam tanto sofrer impacto com o projeto, quanto impactar o mesmo; com o objetivo de desenvolver estratégias engajadas com as partes interessadas nas decisões e execução dos projetos. São eles: identificar as partes interessadas, planejar o gerenciamento das partes interessadas, gerenciar o engajamento das partes interessadas e controlar o engajamento das partes interessadas.

2.1.5 Project Management Institute (PMI)

O Project Management Instituto (PMI) é um instituto que reúne os conhecimentos relacionados à área de gerenciamento de projetos e as publica no livro chamado Project Management Body of Knowledge (PMBok). (MAIA, 2011, p. 2).

2.1.6 Project Management Body of Knowledge (PMBok)

O PMBok é um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBok). Segundo a 5ª ed. do Guia PMBok, 2013, recentemente publicada:

“Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)– Quinta Edição fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais e define os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos. Ele também descreve o ciclo de vida de gerenciamento de projetos e seus respectivos processos, assim como o ciclo de vida do projeto. ”

2.1.7 Project Management Office (PMO) ou Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)

O Project Management Office (PMO) ou Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma estrutura organizacional que fornece suporte para o gerenciamento dos projetos, proporcionando o compartilhamento de recursos, técnicas, treinamentos e demais ferramentas necessárias ao desenvolvimento do projeto. (GUIA PMBok, 2013, p.11).

Segundo Terribili Filho (2011, p.43) o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é “um órgão ou entidade com o objetivo de oferecer uma estrutura específica,

centralizada na área de gerenciamento de projetos e com funções auxiliadora e facilitadora na execução dos projetos das organizações”.

Para Valeriano (2005, p.99), o EGP é “um órgão cuidadosamente implantado em uma organização e que tem sob sua responsabilidade o apoio e a coordenação de vários projetos”. Outra de suas atribuições é auxiliar os gerentes de projetos e suas equipes na implementação de princípios, práticas, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos (DAI, 2001 apud CARVALHO, 2005).

Um EGP pode ter, entre outras, as seguintes funções: identificar e elaborar as metodologias que serão utilizadas no gerenciamento dos projetos da organização; definir os indicadores dos projetos; apoiar os gerentes de projeto e capacitá-los; auditar os padrões de gerenciamento de projetos da organização; gerenciar os recursos dos projetos; identificar e divulgar as melhores práticas em gerenciamento de projetos; ser o responsável pela coordenação da comunicação entre os projetos (TERRIBILI FILHO, 2011).

2.2 ESTRUTURA E TIPO DE ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP)

A estrutura organizacional de um Escritório de Gerenciamento de Projetos depende da organização a qual ele está vinculado, podendo receber autoridade para gerenciar todos os projetos, iniciando-os e encerrando-os e tomar as medidas necessárias para o bom andamento dos mesmos. De qualquer modo, sua principal função é dar suporte aos gerentes de projetos (www.projetoseti.com.br)

Para Terribili Filho (2011, p. 44), podem-se destacar sete funções de um EGP, a saber:

[...] identificar e elaborar as metodologias que serão utilizadas no gerenciamento dos projetos da organização; definir os indicadores dos projetos; apoiar os gerentes de projeto e capacitá-los; auditar os padrões de gerenciamento de projetos da organização; gerenciar os recursos dos projetos; identificar e divulgar as melhores práticas em gerenciamento de projetos; ser o responsável pela coordenação da comunicação entre os projetos.

Terribili Filho (2011, p 206) também classifica os escritórios de gerenciamento de projetos em três tipos:

“Centro de Suporte a Projetos - tem papel consultivo, apoiando os gerentes de projeto quando necessário. Pode ser o responsável por implantar uma

metodologia existente e monitorar seu uso, bem como pela divulgação das melhores práticas. Centro de Gerenciamento de Projetos - é o responsável pela execução dos projetos e seus resultados, pela gestão de todos os recursos e pela correta utilização das metodologias e ferramentas padronizadas. Além disso, este modelo também monitora os indicadores e audita a qualidade dos projetos. Centro de Excelência de Projetos - nesse caso, além de poder gerenciar todos os recursos dos projetos (isso é opcional), o centro de excelência age como gerenciador do conhecimento, elaborando metodologias, disseminando as melhores práticas, captando e divulgando as lições aprendidas. Pode ter função executora em alguns projetos, mas seu papel principal é na definição de políticas e procedimentos e no acompanhamento dos projetos em geral”.

Já Dinsmore (1999) afirma que existem quatro tipos fundamentais de EGPs: Equipe de Projeto Autônoma (APT – Autonomus Project Team); Escritório de Suporte de Projetos (PSO – Project Support Office); Centro de Excelência em Gestão de Projetos (PMCOE – Project Management Center Of Excellence); Escritório de Gerência de Programas (PMO – Program Management Office). Quando existe em um EGP com características de mais de um desses modelos, ele é chamado de Escritório Híbrido.

Na Equipe de Projeto Autônoma (APT – Autonomous Project Team) a função de gerenciamento de projetos permanece dentro do próprio projeto e as práticas de gerenciamento de projetos nesta configuração vem da prática dos líderes de projeto e toda a responsabilidade pelo projeto é da equipe (Dinsmore, 1999).

O Escritório de Suporte de Projetos (PSO – Project Support Office) é estruturado para prestar ao andamento de diversos projetos simultaneamente, fornecendo ferramentas e recursos. Para Dinsmore (1999) e Vargas (2003), um PSO pode oferecer serviços como: planejamento de projetos; administração de contratos; administração financeira; administração do escopo; ferramentas de gerenciamento e avaliação; gerenciamento da documentação e auditoria dos projetos. Um PSO pode ser departamental ou corporativo, dependendo de sua colocação dentro da estrutura organizacional da instituição (VARGAS, 2003).

Um Centro de Excelência em Gestão de Projetos (PMCOE), é a referência em gestão de projetos na empresa, mas não assume a responsabilidade pelos resultados dos projetos. Este tipo de EGP é adequado para empresas com projetos de diferentes naturezas (DISNMORE, 1999).

O PMCOE tipicamente tem as seguintes responsabilidades: – Treinamento; padronização de processos; consultoria interna; aumento da competência em

gerenciamento de projetos; compartilhar lições aprendidas ao longo de todos projetos e fazer benchmarking em gestão de projetos (DINSMORE, 1999); (KERZNER, 2002).

O modelo de Escritório de Gerenciamento de Programas (PMO – Program Management Office), segundo Dinsmore (1999), gerencia os Gerentes de Projetos, é o responsável pelo resultado dos projetos e engloba as funções do PMCOE e do PSO, dando suporte aos setores e departamentos que gerenciam projetos, conforme for necessário, e tem como principais funções: alocação de recursos no projetos; contratação e desenvolvimento dos Gerentes de Projetos; priorização dos projetos e a coordenação dos Gerentes de Projetos (DINSMORE, 1999).

2.2.1. Implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projeto

A implantação de um EGP pode ser feita em três etapas: o planejamento, sua ativação e a verificação da situação pós escritório. A existência do EGP favorece muito a criação e disseminação de uma metodologia de gerenciamento de projetos (ENGLUND; GRAHAN; DISMORE, 2003, *apud* MAIA, 2011).

Para Dinsmore (1999) no entanto, no mundo real várias implementações de PMOs tendem a utilizar soluções alternativas às descritas anteriormente. Segundo o autor cada organização busca uma solução que garanta um melhor desempenho especificamente para seu caso, desta forma acabam adaptando as funções, responsabilidades e atividades da abordagem padrão. Ele também afirma que a forma de materialização do escritório está intimamente relacionada à cultura organizacional de cada empresa, e que os escritórios de projetos híbridos são muito comuns, apesar dos modelos defendidos por ele próprio e outros autores.

Algumas questões devem ser respondidas quando se está iniciando a implantação de um EGP, como por exemplo: qual a organização alvo (uma área, um departamento, uma diretoria)? Quais são as diferentes estruturas organizacionais existentes? A quem o EGP se reporta? Quem se subordina a ele? Quais são os papéis e responsabilidades? Qual a experiência e competências requeridas? Qual o problema a ser resolvido com base em nossa necessidade que tipo de função deve ter um EGP? Como podemos medir nosso desempenho? Quais os softwares disponíveis para suportar um EGP e como analisá-los? Como medir o alcance desses objetivos, dentre outras. Implantar um EGP requer muito esforço, pois carece de uma mudança na forma de trabalhar da organização,

envolvendo várias pessoas e necessitando de um planejamento cuidadoso para ser bem-sucedido (Block, 1998).

Não existe uma fórmula perfeita para a implantação de um EGP, contudo alguns autores descrevem um roteiro que, em última análise são muito semelhantes e, de certo modo, complementares.

Vargas (2003) descreve nove passos para uma implantação ser bem-sucedida, a saber: 1) escolher o tipo de EGP; 2) definir o patrocinador; 3) criar a infraestrutura necessária; 4) motivar e capacitar os envolvidos; 5) implantar a estrutura do EGP; 6) definir um projeto piloto; 7) entrar em operação; 8) obter feedback dos stakeholders e buscar a melhoria contínua.

Para Cleland (2002), há que se definir os serviços e as competências, anunciar o início do EGP, desenvolver os Gerentes de Projetos, definir e aprimorar os serviços do EGP e refinar as habilidades da equipe para entregar melhores produtos.

Já a sequência definida por Block (1998), descreve que inicialmente deve-se identificar o patrocinador e, dando continuidade deve-se: definir as funções do EGP, elaborar o plano de comunicação, elaborar o orçamento, conquistar o patrocinador e os fundos necessários, preparar um projeto piloto e, finalmente, entrar em operação.

Intercambiando os passos propostos por Block, Cleland e Vargas, podemos conseguir um 'processo de orientação' para implementar nosso escritório de projeto

2.2.2 Funções dos escritórios de gerenciamento de projetos

Segundo Terribili Filho (2011), as funções e responsabilidades de um escritório de gerenciamento e projetos variam de acordo com cada organização, mas podem ser destacadas sete principais, que são:

“Identificar e desenvolver metodologias e padrões na área de Gerenciamento de Projetos; definir os indicadores de projetos, acompanhando os resultados; dar apoio técnico aos gerentes de projetos, desenvolvendo suas competências através de treinamentos específicos; monitorar e auditar a aplicação das políticas, o uso de procedimentos e formulários definidos como padrões na organização; gerenciar os recursos, compartilhando-os por todos os projetos gerenciados pelo PMO, incluindo *coaching*, orientação de carreira e treinamento; identificar interna e externamente as melhores práticas em Gerenciamento de Projetos, divulgando-as; coordenar a comunicação entre os projetos.”

2.3 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Há muitos anos realizam-se projetos e sua gestão é conhecida há tempos por organizações internacionais. No Brasil, com o intuito de melhorar seus resultados através de uma gestão mais eficaz, várias empresas utilizam o método de gerenciamento de projetos. Igualmente, observa-se no âmbito do setor público brasileiro a preocupação em otimizar custos envolvidos nos programas e oferecer serviços de qualidade. Na administração pública, toda a ação do governo está estruturada em programas estrategicamente definidos no Plano Plurianual, conforme determina a Constituição Federal Brasileira, em seu artigo 165 (PISA;OLIVEIRA, 2013).

A publicação do Ministério do Planejamento e Gestão (BRASIL, 2011 apud PISA;OLIVEIRA, 2013) define que um programa é o “conjunto de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado, a fim de obter benefícios não disponíveis se gerenciados individualmente”.

Segundo Palvarini (2012), “projetos estão na ordem do dia de instituições públicas e privadas que necessitam promover inovações em suas rotinas de trabalho, gerando resultados para enfrentar situações muitas vezes inéditas e buscando a sustentabilidade no decorrer do tempo. ”

Como os projetos são executados por pessoas, seu gerenciamento é entendido como a utilização de habilidades e ferramentas aplicadas durante as atividades do projeto com a finalidade de atingir o objetivo desejado (PALVARINI 2012).

Para Maia (2011) estudos de gerenciamento e direcionamento dos projetos nas organizações estão sendo objetos de aprofundamento devido as constantes alterações ocorridas nas priorizações das “carteiras de projetos”, motivadas pela continua mudança ocorrida no mercado.

Ainda segundo Maia (2011) estas mudanças provocam cancelamentos, paralisações ou interrupções, redefinição de prioridades e inserções de novos projetos. E a origem de uma redefinição de prioridades pode ser motivada por diversas situações em instituições públicas, como mudanças climáticas, uma inesperada campanha social ou a disputa por espaços políticos.

Maia (2011) também afirma que:

“Frequentemente as áreas de projetos são demandadas por outros órgãos ou setores para que a realização de projetos para ‘ontem’. As variantes são tantas que a tarefa de manter os planos imunes a estas turbulências é quase impossível. Desta forma os atrasos são frequentes e a quantidade de projetos “em andamento” e sem previsão de término é alta. O quadro se agrava quando é atingido o último ano do governo: os projetos relevantes são aqueles com término previsto para antes da eleição e com possibilidade de projeção na mídia. ”

Por outro lado, na perspectiva do Governo Federal, as mudanças ocorridas no mundo têm promovido consistentes ações no modo de gerir as organizações públicas, com vistas ao controle social e a transparência governamental. Este fato motivou o Governo a implementar a ferramenta de gestão de projetos estratégicos e a criação de um escritório de projetos especiais, com o objetivo de reduzir os custos no Brasil, elaborar novas estratégias e melhorar as relações no Estado. (VIANA, 2012).

2.3.1 Escritório de Gerenciamento de Projetos na Administração Pública

De acordo com Palvarini (2012), o objetivo do escritório é o gerenciamento centralizado de um ou vários programas específicos. A coordenação centralizada de projetos estratégicos na Administração Pública Federal no escritório de projetos do Ministério Público, por exemplo, pode se justificar por fatores relacionados a melhoria da organização dos projetos, reduzindo a repetição de esforços em projetos similares, além do estabelecimento de padrões no modo de se implantar os projetos com a criação de uma estrutura central que atenda às várias áreas do governo.

A complexidade presente nos fluxos de trabalho da administração pública dependente da interação de vários órgãos exige o desenvolvimento de um modelo de gerenciamento que funcione em todas as áreas (PALVARINI, 2012).

Piscopo e Carvalho (2014) comentaram que “na administração pública o escritório de projetos consiste em uma ferramenta estratégica que permite a aplicação de técnicas e ferramentas de gestão, auxiliando de forma decisiva a organização a atingir os seus objetivos”. O estudo por eles realizado aponta como facilitadores da implantação do EGP: 1º o alinhamento estratégico, 2º o investimento na equipe, 3º a confiança da alta gestão e 4º a existência de uma demanda real emergida. Como dificultadores da implantação eles citam: 1º os conflitos pessoais e políticos e 2º a burocracia do serviço público.

Assim, segundo os autores citados, o estabelecimento do EGP representa uma mudança cultural para a instituição, conferindo maior autonomia para o gerenciamento, uma vez que os gerentes de projetos e suas equipes são responsáveis pela identificação de recursos, definição de prazos e custos.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

Tendo como missão “promover a educação profissional e tecnológica, pública de qualidade, socialmente referenciada, por meio do ensino, pesquisa e extensão, visando à formação de cidadãos críticos, autônomos, empreendedores e comprometidos com a sustentabilidade” (PDI,2014-2018), o Instituto Federal do Paraná (IFPR) é uma instituição pública federal de ensino, vinculada ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). É voltada a educação superior, básica e profissional, especializada na oferta gratuita de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades e níveis de ensino.

A linha do tempo de criação do IFPR pode ser descrita da seguinte maneira:

Primeiro período

Escola Alemã: 1869 – A Colônia Alemã de Curitiba passa a dar funcionamento regular à Escola Alemã.

Segundo Período

Colégio Progresso: 1914 – A comunidade brasileira conquista espaço dentro da Escola Alemã. O então professor Fernando Augusto Moreira liderou o processo de nacionalização da Escola, que passou a chamar-se Colégio Progresso ou Academia Comercial Progresso.

Terceiro Período

Escola Técnica de Comércio: 1941 – O Colégio Progresso é adquirido pela Faculdade de Direito da Universidade do Paraná. Nesse período passou a ser denominada Escola Técnica de Comércio anexa à Faculdade de Direito da UFPR.

1974 – Em 22 de janeiro de 1974, por decisão do Conselho Universitário, a Escola é integrada à Universidade Federal do Paraná, vinculando-se ao setor de Ciências Sociais Aplicadas sob a denominação de Escola Técnica de Comércio da Universidade Federal do Paraná.

1990 – Durante a reorganização administrativa da UFPR mudou novamente sua nomenclatura, recebendo a denominação de Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná.

1994 – Por decisão dos governos Federal e Estadual a rede pública de ensino deixa de ofertar cursos técnicos. Com isso, a demanda da Escola Técnica da UFPR aumenta expressivamente, passando de 360 alunos para 1.453, em 1998.

1997 – A Escola Técnica é elevada à categoria de Setor da UFPR.

Quarto período

Instituto Federal do Paraná: 19 de março de 2008 – O Conselho Universitário da UFPR autoriza a implantação do Instituto Federal do Paraná a partir da estrutura da Escola Técnica. Com isso, a Escola Técnica é autorizada a desvincular-se da UFPR para aderir, sediar e implantar o Instituto Federal.

29 de dezembro de 2008: O Presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva, sanciona a Lei 11.892 que cria 38 institutos federais de educação, ciência e tecnologia.

Janeiro de 2009: Portaria do dia 7 de janeiro nomeia 38 reitores dos Institutos Federais de todo o Brasil

29 de Janeiro de 2009: os 38 reitores foram empossados pelo Ministro Fernando Haddad, em Brasília.

Cerca de seis anos após ser instituído formalmente, o IFPR está presente em 28 cidades do Estado do Paraná e continua em expansão, seja por meio de seus campus totalmente estruturados ou de unidade avançadas, as quais prioritariamente ofertam ensino técnico, cursos de formação inicial e continuada e de Educação a Distância, atendendo as ações que integram o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec).

Atualmente, a instituição contempla mais de 23 mil estudantes nos cursos de modalidade presencial e à distância. O IFPR oferece à comunidade paranaense 39 cursos técnicos presenciais, 11 cursos técnicos na modalidade à distância, 18 cursos superiores presenciais, três cursos de especialização na modalidade presencial e um curso de especialização na modalidade à distância.

O IFPR está presente nas cidades de Curitiba, Colombo, Campo Largo, Pinhais, Paranaguá, Lapa, Irati, Jaguariaíva, União da Vitória, Palmas, Coronel Vivida, Quedas do Iguaçu, Barracão, Capanema, Cascavel, Foz do Iguaçu, Assis Chateaubriand, Goioerê, Guaíra, Umuarama, Paranavaí, Astorga, Londrina, Ivaiporã, Pitanga, Telêmaco Borga, Bandeirantes e Jacarezinho.

A instituição conta hoje com 1.806 servidores, sendo 1.020 docentes e 786 técnicos administrativos, e seu orçamento no ano de 2015 foi de R\$ 54.218.248,00.

A Reitoria do IFPR é composta por cinco Pró-Reitorias e uma Diretoria com status de Pró-Reitoria, a saber:

Pró-Reitoria de Ensino – PROENS

É responsável pelo planejamento, superintendência, coordenação e fomento das políticas e acompanhamento da execução das atividades de ensino, na área de educação profissional e tecnológica, de graduação e pós-graduação, articuladas com a extensão, a pesquisa, o empreendedorismo e a inovação tecnológica no âmbito do IFPR.

Pró-Reitoria de Administração – PROAD

Tem como atribuições exercer a administração para garantir o atendimento das necessidades relacionadas à infraestrutura do IFPR, implantar o processo decisório da instituição pelo fornecimento de sistemas administrativos, otimizar os recursos orçamentários destinados a despesas com materiais, obras e serviços, promover e renovar os procedimentos administrativos inerentes à área de atuação, bem como o contínuo abastecimento de materiais de uso comum e serviços necessários ao desenvolvimento das atividades do IFPR e também promover a integração com as demais Pró-Reitorias e Campus do IFPR.

Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação – PROEPI

A Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação tem como objetivo o planejamento, a estruturação e o desenvolvimento das políticas de incentivo às atividades de extensão social e tecnológica, pesquisa científica e aplicada e inovação em toda rede formada pelos Campus do IFPR.

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – PROPLAN

À Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional compete promover, acompanhar, consolidar e supervisionar as políticas de planejamento estratégico, tático e operacional da instituição, visando o pleno desenvolvimento institucional, bem como elaborar a proposta orçamentária anual do IFPR e propor mecanismos organizacionais de gestão orçamentária e financeira, fomentando o pleno desenvolvimento das atividades administrativas, acadêmicas, de ensino, pesquisa e extensão, além de consolidar as

informações gerenciais e estatístico-educacionais, elaborando anualmente o relatório de gestão e a prestação de contas institucionais.

Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação – DTIC

A DTIC está ligada diretamente à Reitoria do IFPR e a ela compete a gestão de todos os processos relacionados à tecnologia de informação e comunicação, como disponibilização de infraestrutura de informática, desenvolvimento, suporte e apoio a sistemas.

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE

É responsável por dar encaminhamento às atividades que visem o aumento da competência dos profissionais do IFPR, melhorando as relações internas e valorizando seus recursos humanos, para que as ações administrativas e acadêmicas sejam efetivas e voltadas para a consecução dos resultados esperados, que é o atendimento de excelência ao cidadão. É por seu intermédio que deverá ser consolidada a política institucional de recursos humanos e a política das relações estudantis.

A PROGEPE está dividida em quatro diretorias, a saber:

Diretoria de Administração de Pessoas - atividades de registros funcionais, contratos, cargos e empregos, legislação normativa e folha de pagamento.

Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas - recrutamento, seleção, ingresso, lotação, movimentação, capacitação, qualificação, desenvolvimento e avaliação de servidores.

Diretoria de Capacitação - ações de ensino-aprendizagem visando o desenvolvimento de competências e à criação de uma cultura de educação continuada.

Diretoria de Normas e Procedimento de Pessoal - orientação quanto à aplicação da legislação de pessoal.

Esta Pró-Reitoria tem 40 servidores lotados em seu quadro funcional, mas apenas 28 estão em exercício. Isso se deve ao fato de que 12 servidores estão em cooperação técnica, exercendo duas atividades em outros setores da instituição.

Pelo fato de ser o local onde o autor deste trabalho está lotado e também por este estar conduzindo na Progepe o projeto de implantação do Sistema Integrado de Recursos Humanos - SIGRH, ela foi escolhida para receber a proposta do escritório de

gerenciamento de projetos como um projeto piloto. Vale destacar que alguns projetos ocorrem frequentemente na Progepe, como por exemplo a capacitação de servidores, a organização de eventos, viagens e as melhorias e mudanças em processos.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para realizar o diagnóstico, inicialmente, o autor realizou observações de como eram gerenciados alguns projetos, a saber: 1) Projeto de implantação do Sistema Integrado de Recursos Humanos - SIGRH/UFRN, no qual atuou como coordenador de implantação; 2) Projeto de Desenvolvimento do Sistema de Banco de Vagas, atuando como analista de requisitos; 3) Comissão de Organização da Festa do dia do Servidor Público, sendo membro da equipe. Nessas observações o autor pode constatar que não havia uma metodologia padrão para gerenciar os projetos do IFPR. Cada servidor que estava a frente de um projeto, realizava as atividades conforme achava conveniente.

Dessa forma, alguns projetos eram melhores gerenciados que outros, mas em todos eles havia algumas deficiências em relação às boas práticas de gerenciamento de projetos. Alguns dos problemas encontrados em um ou mais desses três projetos foram: inexistência de uma metodologia formalizada e padronizada; inexistência de um banco de lições aprendidas; não utilização de formulários e indicadores; falhas nos processos de comunicação; gerenciamento de riscos deficiente; mudanças constantes de escopo; indefinição do orçamento do projeto e falhas na definição das tarefas dos membros das equipes. Todos esses problemas levaram a atrasos de cronograma, não cumprimento do orçamento planejado, excesso de trabalho para alguns membros das equipes e estresse desnecessário durante a execução dos projetos.

Posteriormente, o autor elaborou uma pesquisa de caráter não experimental, de propósito exploratório, com natureza de dados qualitativa e obtenção de dados realizada por meio de pesquisa de campo, desenvolvida como estudo de caso e constituída em cinco etapas. A primeira etapa compreendeu a criação dos instrumentos de pesquisa para coleta de dados; a segunda etapa foi a coleta de dados; a terceira etapa foi a digitação e tabulação dos dados; na quarta etapa ocorreu a análise e interpretação dos resultados obtidos; finalmente, na quinta etapa, foi apresentada uma sugestão de solução para o problema, baseado nos (modelos disponíveis na literatura e que melhor se adequariam ao perfil da instituição.

No questionário foram coletadas informações a respeito da cultura da instituição em relação ao gerenciamento de projetos, se existem procedimentos institucionais formalizados sobre o assunto, qual o nível de conhecimento básico em gestão de projetos e qual a participação dos servidores em atividades relacionadas a projetos. O questionário (apêndice I) foi enviado para o e-mail funcional de uma amostra de 60 servidores lotados na reitoria do IFPR. Optou-se por focar essa pesquisa na reitoria pelo fato desta ser o centro estratégico, gerencial e administrativo da instituição e é a partir das Pró-Reitorias que partem as decisões que, posteriormente, afetarão a gestão dos campi. Foram respondidos 39 questionários dentro do prazo estipulado para a resposta, que foi de uma semana.

3.2.1 Análise do questionário

Em relação aos cargos dos servidores pesquisados, a grande maioria foi de assistentes em administração (28). Isso já era de se esperar, pois esse é o cargo técnico administrativo mais comum na instituição, com 256 servidores no total. Além disso, tivemos 2 administradores, 4 analistas de TI, 2 técnicos de TI, 2 técnicos em contabilidade e 1 arquivista. Esta pesquisa não contemplou o quadro docente da instituição, pelo fato dessa categoria de servidores estar lotada nos diversos campus do IFPR. Todas as análises foram feitas em relação aos servidores que responderam os questionários dentro do prazo estabelecido.

Em relação ao local de trabalho, 15 servidores estão lotados na Progepe, 6 na Proad, 4 na DTIC e 14 pesquisados não responderam essa questão. Apesar da pesquisa não identificar o nome dos entrevistados, praticamente metade deles preferiu não revelar sua lotação.

Dos pesquisados, 15 exercem função gratificada, sendo 12 coordenadores e 3 chefes de seção. Vale destacar que, institucionalmente, uma função de coordenação ou de chefia no IFPR não necessariamente implica em ocupar um cargo de gestão. Em grande parte dos casos essas funções são recebidas pelos servidores como uma gratificação por desempenharem um trabalho com maior grau de dificuldade. Já os cargos de direção, estes sim, representam posições gerenciais na instituição. Não houve resposta de nenhum questionário enviado a diretores ou pró-reitores até o fechamento do prazo de conclusão da pesquisa.

Pensando naqueles servidores que já poderiam ter trabalhado em algum tipo de projeto, mas não tinham conhecimento formal sobre gerenciamento de projetos (não sabiam que estavam trabalhando em um projeto), foi perguntado se, no IFPR, ele já havia gerenciado ou sido membro de equipe de algum trabalho por tempo e prazo determinados, e que teve como resultado a entrega de um produto ou serviço específico, como a produção de uma apostila, organização de um evento, etc. (ou seja, uma definição geral de um projeto). Destes, 27 afirmam que nunca participaram em um trabalho desse tipo, 6 já participaram e outros 6 já gerenciaram. Pode-se observar nesta questão o contexto de trabalhos voltados a processos que o IFPR possui, principalmente por ser uma instituição de ensino pública, onde os ritos burocráticos são essenciais para o seu funcionamento dentro da legalidade.

Quando questionados se os servidores sabiam a diferença entre trabalhar com projetos e com processos, 23 deles, ou 59%, afirmaram que sim. Contudo, os outros 16, ou 41% disseram que não sabiam (10) ou que não tinham certeza (6). Isso demonstra que, apesar de a maioria afirmar possuir conhecimentos básicos sobre o que seja um projeto, ainda existe um número considerável de servidores que não tem uma ideia clara sobre isso.

Na pergunta sobre capacitação formal em gerenciamento de projetos, 56% dos entrevistados (22) afirmou não ter tido nenhum treinamento formal sobre o assunto, 28% (11) estudaram em sua graduação, 12% (5) fizeram algum curso de capacitação sobre o tema e apenas 2,5% (1) possui especialização ou MBA em gerenciamento de projetos. Esses dados demonstram que o nível de capacitação formal em gerenciamento de projetos no IFPR é relativamente baixo, o que explica a dificuldade que muitos servidores ainda possuem em diferenciar projetos de processos.

Aqui vale destacar que o IFPR já ofereceu a seus servidores no ano de 2015, por meio de parceria com a ESAF, um curso de gerenciamento de projetos na modalidade a distância. Contudo, a informação que foi passada pela diretoria de capacitação, é que exatamente 50% dos servidores inscritos não completaram o curso. Dentre os motivos alegados para a desistência estão: conteúdo muito complexo; pouco tempo para realizar as atividades propostas e foco diferente do que estava descrito na programação do curso. Por meio de conversas informais com alguns servidores que participaram do curso, pude constatar que estes buscavam um curso mais voltado para a elaboração de projetos e não para o gerenciamento.

Quando perguntados se existia uma metodologia de gerenciamento de projetos padronizado em seu setor, apenas os 6 servidores lotados na DTIC responderam afirmativamente (foi possível fazer essa verificação observando os cargos dos que responderam a essa questão, sendo os técnicos e analistas de TI, cargos somente existentes nesse setor). Curiosamente, quando a questão foi se havia uma metodologia padronizada no IFPR, apenas dois deles responderam que sim (5% do total geral). Verifica-se, portanto, que apesar de haver uma metodologia no setor de TI, essa não é divulgada para os outros setores e, mesmo entre os servidores de TI, não há conhecimento sobre gerenciamento de projetos em outras Pró-reitorias do IFPR.

Em relação a possuir certificações em gerenciamento de projetos, 2 servidores afirmaram que possuem (5%), 2 que conhecem alguém que possui (5%), 8 disseram que não possuem (20%) e 27 (70%), responderam que não conhecem ninguém que possui qualquer certificação na área. Novamente está clara que a capacitação em gerenciamento de projetos não é algo perseguido pelos servidores do IFPR, pois aqueles que buscam obter conhecimentos mais aprofundados nessa área, poderiam tentar obter uma certificação.

Quando o assunto é a cultura de gerenciamento de projetos, 100% dos pesquisados afirmaram que não existe essa cultura no IFPR. Pode-se constatar então que, mesmo aqueles que trabalham com projetos tem consciência que a instituição não considera o gerenciamento de projetos como uma maneira importante para se atingir os objetivos e metas setoriais e institucionais ou, se considera, não adota um programa para difundir as ferramentas e conhecimentos desta matéria.

Quando questionados se existe um banco de boas práticas de projetos na instituição, 24 servidores (62%) afirmam que não e 15 (38%) diz não saber se existe. Aqui parece haver deficiência em como as informações institucionais são transmitidas aos servidores.

Em relação ao papel de um escritório de gerenciamento de projetos (o que é e o que faz), 10 servidores (25%) afirmaram que sabem para que serve um, enquanto 20 (52%) dizem não saber e 9 (23%) dizem não ter certeza sobre o que é um escritório de gerenciamento de projetos. Mais uma vez fica caracterizada a falta de noções básicas sobre o tema.

Quanto aos objetivos institucionais, 74% dos servidores dizem que os conhece. Contudo, e aqui aparece algo interessante, 41% afirmam que os projetos realizados não estão alinhados com esses objetivos, enquanto 59% diz não saber informar. Nesse item,

apesar de haver um bom conhecimento dos objetivos institucionais, novamente existem falhas no processo de como as informações sobre os projetos institucionais são passadas aos servidores.

Aos servidores que participaram de projetos foram feitas algumas questões relacionadas ao que vivenciaram, bem como quais são suas impressões e sugestões de melhorias. Os itens abordados e as respostas foram os seguintes:

Como foi a metodologia utilizada nos projetos que participou?

Registro de solicitações; reuniões para levantamento de requisitos; validação interna de requisitos; elaboração de escopo; elaboração de cronograma; alinhamento e aprovação de escopo e cronograma; designação de funções; desenvolvimento do projeto; homologação do projeto; elaboração de documentação para validação; validação do projeto; elaboração de documentação do projeto, implantação e difusão, reunião de encerramento.

Quais os problemas que você encontrou nos projetos que participou?

Desconhecimento ou inexistência de processos padronizados do cliente; dificuldade no gerenciamento de tempo dos membros da equipe de projetos; conflito de interesses entre stakeholders; alteração de requisitos durante o desenvolvimento dos projetos; conflito interno sobre metodologia de desenvolvimento de projetos.

As causas dos problemas levantados foram as seguintes, segundo os pesquisados: desconhecimento ou inexistência de processos padronizados; imaturidade do IFPR em gerenciamento de projetos; troca constante de superiores e de intervenções nos projetos; baixo poder político do patrocinador; volume de trabalho incompatível com os recursos humanos disponíveis; falta de conhecimento técnico da equipe.

Esses problemas tiveram as seguintes consequências: não cumprimento do prazo dos projetos; não cumprimento das etapas previstas; cancelamento de projetos; aumento do estresse entre membros das equipes dos projetos.

Os pesquisados também enviaram as seguintes sugestões: criação de uma unidade responsável por orientar e criar normas para elaboração e implementação de projetos no IFPR; possibilitar maior poder político do patrocinador dos projetos; definição dos processos padronizados do cliente; definição dos projetos prioritários.

3.2.2 Conclusão do diagnóstico

Baseado na experiência empírica do autor com gerenciamento de projetos no IFPR, nas observações realizadas nos três projetos descritos no início deste capítulo e na pesquisa realizada, pode-se constatar que a instituição não apresenta uma cultura voltada ao gerenciamento de projetos. Mais ainda, existe uma grande falha na gestão da informação e do conhecimento, pois servidores de setores diferentes possuem visões diferentes sobre a mesma prática administrativa. Grande parte dos servidores não possui conhecimento sobre gerenciamento de projetos, em parte porque sua rotina diária inclui apenas processos, mas também porque não é uma prática institucional a disseminação do conhecimento e da importância do gerenciamento de projetos. Além disso, outras questões corroboram para esta situação, tais como:

-Desde sua criação o IFPR passou por vários processos de intervenção do MEC, devidos a casos de corrupção e problemas em eleições, o que ocasionou uma falta de continuidade na gestão estratégica do instituto e, conseqüentemente, uma sensação de insegurança institucional, ocasionada principalmente pela alta rotatividade dos cargos de pró-reitores e diretores.

-Havia um déficit de servidores até 2014, o que sobrecarregava alguns servidores e estes não tinham tempo para se capacitar.

-Ainda não existe um detalhamento dos processos realizados nos setores, o que torna mais difícil o gerenciamento de processos e projetos.

Acreditamos que a implantação de um ente institucional centralizador de gestão de projetos, responsável por difundir conhecimentos, implantar metodologias, auditar a execução de projetos e atuar junto aos setores auxiliando-os quando necessário, pode contribuir significativamente para mudar o quadro encontrado.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Diante do exposto, propomos a criação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, sendo este um projeto-piloto na instituição. Por ser o IFPR uma organização que conta com diferentes estruturas

organizacionais e convive com várias técnicas de gestão administrativa (as Pró-Reitorias e os campus possuem grande autonomia administrativa), bem como com um grande rol de diferentes tipos de projetos (capacitação de servidores, organização de eventos, construção de novas unidades, reformas, desenvolvimento de software, projetos pedagógicos, projetos de pesquisa, dentre outros), certamente o EGP não será construído do dia para noite, necessitando de um processo evolutivo de amadurecimento dos envolvidos em projetos e da instituição como um todo. O EGP da Progepe será chamado Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos da Progepe - CEGEPRO. Cabe aqui alertar que, apesar de ter o nome de centro de excelência e de existir na literatura um modelo com a mesma denominação, o CEGEPRO será considerado um escritório do tipo híbrido, pelo fato de possuir características pertencentes a mais de um dos modelos descritos pela literatura. O CEGEPRO será responsável pelas seguintes ações:

Desenvolver e implementar padrões

Promover o gerenciamento de projetos na organização

Conduzir treinamentos e capacitações

Prover suporte às equipes de projetos

Propor e manter ferramentas de apoio (TI)

Monitorar indicadores de desempenho

Reportar status dos projetos para o Pró-Reitor e Diretores

Identificar, selecionar e priorizar novos projetos

Coordenar recursos intra-projetos

Prover o alinhamento estratégico dos projetos da Progepe

Monitorar indicadores de resultado

Desenvolver estudos de viabilidade

Conduzir auditorias em projetos

Conduzir revisões de avaliação pós projeto

Implementar, gerenciar e compartilhar a base de lições aprendidas (gestão do conhecimento)

Implementar e gerenciar a base de dados de riscos

Gerenciar a memória organizacional (histórico de projetos)

O Gerente do CEGEPRO será o autor desse trabalho, e também será responsável por gerenciar sua implantação, devido à sua experiência com gerenciamento de vários tipos de projetos, sua formação na área de administração e seu interesse profissional e pessoal pela área de projetos.

4.1.1 Plano de implantação

A implantação do CEGEPRO em si já irá se caracterizar como um projeto que deverá ser gerido pelo Gerente do CEGEPRO e sua equipe. Como ainda não foi criada uma metodologia no IFPR, para gerenciar este projeto serão utilizados como material de referência o Guia PMBOK 5a edição, o livro “Gerenciamento de Projetos em 7 Passos - Uma abordagem prática” de Armando Terribilli Filho e o site “escritoriodeprojetos.com.br”, além de outros materiais que possam parecer úteis no decorrer do projeto. O Plano de Implantação será constituído de 10 etapas e, em cada uma delas, foram definidos indicadores de conclusão para que se possa acompanhar o andamento do projeto com mais clareza. Esses indicadores poderão sofrer melhorias durante a execução do projeto. As etapas deverão seguir o cronograma descrito no apêndice II.

As etapas são as seguintes:

Etapa 1 - Início do Projeto - Aprovação da criação do CEGEPRO

Aprovação da criação do CEGEPRO pelo Pró-Reitor da Progepe, que será o patrocinador do Projeto. Deverá também ser criado o Comitê Estratégico de Projetos da Progepe (CEPP), que será composto pelo Pró-reitor, pelos quatro Diretores e pelo Gerente do CEGEPRO, e terá a função de definir quais serão os projetos prioritários para a Pró-Reitoria, em que ordem serão executados, bem como quais serão os recursos empregados em cada um. Esse comitê deverá se reunir no começo de cada mês para que o Gerente do CEGEPRO informe sobre o andamento de todos os projetos sendo executados e também para que o comitê possa reavaliar suas prioridades. O Reitor da Instituição também deverá ser informado sobre o andamento dos trabalhos pois, após a implantação do escritório de projetos na Progepe, a ideia é ampliar o Centro de Excelência para toda a instituição.

Prazo: 1 dia - marco inicial do projeto.

Indicadores de conclusão:

- 1.1) Assinatura do Pró-Reitor no documento de aprovação da criação do CEGEPRO.
- 1.2) Assinatura do Pró-Reitor, dos diretores e do Gerente do CEGEPRO no documento de criação do CEPP.

Etapa 2 - Alocação de Recursos

Nesta etapa serão alocados os recursos necessários para a criação da entidade. Os recursos materiais necessários já existem na Progepe (computadores, mesas, cadeiras, etc.). Serão necessárias apenas a contratação do estagiário e do assistente de projetos.

Prazo: 30 dias

Indicadores de conclusão:

2.1) Documento de alocação de recursos materiais destinados ao CEGEPRO, assinado pelo Pró-Reitor da Progepe, contendo a descrição de todos os equipamentos, móveis, programas e outros materiais necessários.

2.2) Documentos de alocação dos recursos humanos destinados ao CEGEPRO assinado pelo Pró-Reitor da Progepe.

Etapa 3 - Capacitação dos membros do CEGEPRO

Os membros do CEGEPRO deverão ser capacitados para poderem cumprir suas atribuições. Alguns cursos serão ministrados pelo Gerente do CEGEPRO e outros deverão ser adquiridos pelo IFPR junto a instituições especializadas nesse tipo de treinamento. A decisão de quais cursos serão internos e externos será tomada após a formação da equipe. A definição dos programas utilizados na gestão de projetos e administrativa será feita com o auxílio da Diretoria de Tecnologia de Informação e Comunicação, contudo tem-se como premissa que todos deverão ser gratuitos. Serão necessárias, no mínimo, as seguintes capacitações:

Elaboração de Projetos - 35 horas

Gerenciamento de Projetos - 30 horas

Implantação de Escritório de Projetos - 10 horas

Gerenciamento de Processos - 20 horas

Ferramentas da Qualidade - 20 horas

Elaboração de textos, planilhas e apresentações - 60 horas

Operação do software de gerenciamento de projetos - 20 horas

Operação de softwares institucionais diversos - 60 horas

Total de 255 horas

Prazo: 60 dias

Indicadores de conclusão:

3.1) Check-list de apresentação de participação nos treinamentos dos membros da equipe do CEGEPRO.

Etapa 4 - Visitas de Benchmarking

Depois de estarem devidamente capacitados, a equipe do CEGEPRO deverá participar de visitas à instituições que já atuam com gerenciamento de projetos para realizar benchmarking. O objetivo será desenvolver seus conhecimentos sobre gerenciamento de projetos, analisar in loco como é a implantação de um escritório de projetos e verificar as melhores práticas que são nelas utilizadas. Deverão ser visitadas (no mínimo) três instituições, sendo duas públicas e uma privada. As instituições serão escolhidas de acordo com seu alto grau de maturidade em gerenciamento de projetos. Algumas sugestões são: Banco Central do Brasil (Bacen), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) e Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS).

Prazo: 15 dias

Indicadores de conclusão:

4.1) Relatório analítico das três visitas realizadas com o “de acordo” do Pró-Reitor da Progepe.

Etapa 5 - Criação da Metodologia e Documentação de Gerenciamento de Projetos

Após estar capacitada, verificar as boas práticas do mercado e estudar manuais e a literatura sobre o tema, a equipe do CEGEPRO deverá elaborar toda a metodologia para gerenciamento de projetos no IFPR. Esta deverá conter um Manual de Procedimentos, formulários, planilhas, indicadores de desempenho, e todos os outros itens necessários para a gestão de qualquer tipo de projetos institucionais e setoriais. Deverá também ser criado um banco de boas práticas em gerenciamento de projetos e de lições aprendidas.

Prazo: 60 dias

Indicadores de conclusão:

5.1 Criação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos

5.2 Criação dos formulários

5.3 Criação dos indicadores de gerenciamento

5.4 Criação do banco de boas práticas e lições aprendidas

5.5 Criação de outros documentos*

* Os indicadores de conclusão serão revisados após as visitas de benchmarking.

Etapa 6 - Gerenciamento de alguns projetos da Progepe

Como forma de adquirir experiência no gerenciamento de projetos, a equipe do CEGEPRO deverá gerir e executar no mínimo quatro projetos da Progepe. Esses projetos deverão ser de baixa e média complexidade, pois a equipe ainda não estará madura o suficiente para gerir grandes projetos. Alguns dos projetos que poderão ser geridos são: implantação de um módulo do SIGRH; organização do Encontro GT Pessoas; organização da Festa do Dia do Servidor Público; projeto de melhoria em processos da Progepe; projeto de criação de um novo sistema para a Progepe.

Prazo: 90 dias

Indicadores de conclusão:

6.1) Termo de aceite, assinado pelo patrocinador, determinando a conclusão do projeto.

6.2) Comparação entre escopo, prazo e custo iniciais e finais de cada projeto. Serão definidos na elaboração da metodologia, níveis de aceitação entre o prazo e custo planejados e executados.

Etapa 7 - Capacitação dos servidores da Progepe

Todos os servidores da Progepe serão capacitados em conceitos básicos de elaboração e gerenciamento de projetos. Depois disso, cada diretor deverá indicar pelo menos um servidor de sua equipe para ser capacitado como gerente de projetos. O próprio diretor poderá participar dessa capacitação, que será realizada pela equipe do CEGEPRO.

Prazo: 30 dias

Indicadores de conclusão:

7.1) Lista de participação na capacitação básica de projetos com a relação de todos os servidores da Progepe.

7.2) Lista de participação na capacitação de gerenciamento de projetos de pelo menos um servidor de cada diretoria da Progepe.

Etapa 8 - Suporte, acompanhamento, auditoria e disseminação de conhecimentos

Nesta etapa, o CEGEPRO gerenciará apenas os projetos principais da Progepe. Seu foco será em dar suporte e acompanhar os projetos executados por cada uma das quatro diretorias. Além disso, será o responsável por auditar as fases dos projetos para assegurar que estão sendo seguidas as normas e procedimentos estabelecidos, bem como atuará disseminando melhores práticas em gerenciamento de projetos dentro da Pró-Reitoria.

Prazo: 90 dias

Indicadores de conclusão:

8.1) Suporte e acompanhamento em um projeto de cada diretoria.

8.2) Todos os processos deverão ser auditados

Obs.: as metodologias para suporte e acompanhamento e também para a auditoria serão definidas na etapa de criação da metodologia de gerenciamento de projetos.

Etapa 9 - Avaliação do projeto de implantação do CEGEPRO e início do processo de melhoria contínua

Serão analisadas as mudanças ocorridas com a implantação do CEGEPRO e os resultados obtidos com os projetos executados deverão ser comparados com aqueles que ocorriam antes de sua existência. Serão avaliados todos os aspectos positivos e negativos encontrados e os fatores positivos deverão ser otimizados e os negativos anulados ou mitigados. Esse processo deverá ser contínuo e o aprendizado com a execução de cada projeto deverá ser aplicado em novos projetos. Para isso será criado um banco de melhores práticas de projetos, onde deverão estar catalogadas todas as lições aprendidas.

Prazo: 30 dias

Indicadores de conclusão:

9.1) Percentual de conclusão de todos os outros indicadores

9.2) Relatório analítico com os resultados da implantação do CEGEPRO, parecer do Gerente do Escritório, dos diretores e do Pró-Reitor.

Etapa 10 - Conclusão do Projeto de Implantação do CEGEPRO

Após o final da etapa 9 o projeto será considerado finalizado e o CEGEPRO deverá continuar desempenhando suas funções normalmente.

4.1.2 Recursos

Os recursos necessários para a implantação do CEGEPRO serão os seguintes:

4.1.2.1 Recursos Humanos

Inicialmente a equipe deverá ser composta por três membros, a saber:

1 Gerente de Projetos (Gerente do CEGEPRO)

Perfil: O perfil desejado é de um servidor que já tenha trabalhando com gerenciamento de projetos e de equipes multidisciplinares, e que tenha formação e conhecimentos na área. Nessa proposta o Gerente de Projetos será o autor deste trabalho, pelo fato deste apresentar experiência em gerenciamento de projetos, bem como formação na área de administração e especialização em gerenciamento de projetos.

Responsabilidades: gerenciar o projeto de criação do CEGEPRO; escolher os membros da equipe e capacitá-los; desenvolver, em conjunto com a equipe, a metodologia, os indicadores, os formulários e demais documentos utilizados no gerenciamento de projetos; definir, em conjunto com a equipe, os programas utilizados para gerenciar os projetos; capacitar a equipe do CEGEPRO; gerenciar os recursos disponíveis em todas as 10 áreas da disciplina de gerenciamento de projetos; participar do Comitê Estratégico de Projetos Progepe.

1 Assistente de Projetos

Perfil: o perfil desejado é de um profissional que já tenha atuado como membro de equipe em alguns projetos e que tenha interesse em atuar como gerente de projetos futuramente.

Responsabilidades: deverá auxiliar o Gerente de Projetos em todo o andamento da criação do CEGEPRO. Será corresponsável pela elaboração de formulários e documentos, pela elaboração do manual de procedimentos, pela organização dos processos e por outras atividades que sejam necessárias para o desenvolvimento do projeto. Várias atividades serão realizadas em conjunto com o Gerente de Projetos, propiciando ao assistente uma maior experiência em todas as áreas da gestão de projetos.

1 Estagiário

Perfil: deverá, de preferência, ser estudante de cursos da área de administração de empresas (técnico, tecnológico ou bacharel). É desejável que possua conhecimentos básicos em edição de textos, elaboração de planilhas e apresentações.

Responsabilidades: auxiliará o Gerente de Projetos e o Assistente de Projetos em todas as funções operacionais do CEGEPRO.

É aconselhável que todos os membros da equipe possuam as seguintes características: interesse por aprendizado contínuo e por estudar novas áreas da administração; facilidade em lidar com pressão por resultados; gosto por atividades que envolvam resolver problemas diversos; capacidade de automotivação; pró-atividade e organização.

4.1.2.2 Recursos materiais – equipamentos e softwares

Serão necessários os seguintes equipamentos Recursos Materiais - Equipamentos e Softwares para o funcionamento do CEGEPRO:

- Três computadores desktop padrão IFPR (All-in-one HP Compaq 6000 Pro, ou similar)
- Três conjuntos de mesas e cadeiras para escritório padrão IFPR.
- Software administrativo gratuito (pacote office).
- Software de gerenciamento de projetos (gratuito).

- Acesso à internet.
- Material de expediente (já utilizado nos serviços cotidianos)

Obs: todos esses recursos já estão disponíveis na Progepe.

4.1.2.3 Capacitações e treinamentos

Serão necessários os seguintes treinamentos para capacitar os membros do CEGEPRO: Elaboração de Projetos - 35 horas; Gerenciamento de Projetos - 30 horas; Implantação de Escritório de Projetos - 10 horas; Gerenciamento de Processos - 20 horas; Ferramentas da Qualidade - 20 horas; Elaboração de textos, planilhas e apresentações - 60 horas; Operação do software de gerenciamento de projetos - 20 horas; Operação de softwares institucionais diversos - 60 horas. Total de 255 horas.

Além das capacitações descritas, durante a implantação do CEGEPRO poderão surgir outras necessidades de treinamentos que serão avaliadas pelo Gerente o Projeto e pela CEPP.

4.1.2.4 Recursos Financeiros

Os recursos financeiros necessários para a implantação do CEGEPRO estão descritos no apêndice III.

4.1.3 Resultados esperados

Com a implantação desse projeto, espera-se melhorar o grau de conhecimento em gerenciamento de projetos dos servidores da Progepe, bem com a maturidade institucional nesse tema. Com isso, pretende-se que ocorra uma melhora nos resultados obtidos em cada projeto realizado, principalmente em relação aos prazos e custos planejados. Como consequência desse processo, é esperado que os servidores apresentem uma maior consciência a respeito dos processos e projetos nos quais estão envolvidos, podendo dessa forma, propor sugestões de melhorias e também a criação de novos projetos que poderão beneficiar a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e todo o IFPR.

O atingimento desses objetivos poderá ser medido através dos indicadores de conclusão das etapas, apresentados no apêndice V.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivas e corretivas

São apresentadas algumas situações de risco ou problemas esperados, bem como são descritas as ações preventivas e corretivas para prevenir, solucionar ou mitigá-los. Para visualização vide apêndice IV - Planilha de Gestão de Riscos.

5 CONCLUSÃO

Como grande parte das instituições públicas do Brasil, o Instituto Federal do Paraná também enfrenta problemas devido ao excesso de burocracia em seus processos, a falta de uma gestão estratégica moderna e orientada por objetivos e, sobretudo, às influências políticas internas e externas. De uma maneira geral, a administração pública não é vista pela população como um modelo de eficiência a ser seguido. Longe disso, não são poucos os casos noticiados de mau uso do dinheiro público em obras incompletas, má gestão de contratos, compras superfaturadas e, entrando no tema desse trabalho, péssimo gerenciamento dos projetos implantados (que muitas vezes também são priorizados erroneamente em detrimento de outros mais importantes e necessários).

Contudo, cabe ao gestor público, não se deixar abater pelo senso comum e procurar implantar e desenvolver as boas práticas de gestão há muito utilizadas na iniciativa privada, também no setor público. Essa, na verdade, acaba sendo a ideia por trás da implantação de um escritório de gerenciamento de projetos em uma instituição pública.

Dessa forma, buscou-se realizar um diagnóstico na instituição alvo desse trabalho: o IFPR. A motivação desse diagnóstico surgiu da necessidade do autor desse trabalho em entender como eram os processos de gerenciamento de projetos na instituição, pois ele mesmo recebeu a incumbência de coordenar um projeto para a implantação de um sistema de gestão de recursos humanos na Progepe, e teve muita dificuldade pelo fato de não haver disponível uma metodologia para tal. Após participar de outros dois projetos, ficou claro que não existia um padrão no IFPR e que, cada projeto era gerenciado de acordo com o conhecimento e habilidades de seu gerente. Ficou evidente que o conhecimento em gerenciamento de projetos não era algo institucionalizado, mas pertencente a poucas pessoas e setores da organização. Esta afirmação foi comprovada

com os resultados da pesquisa realizada em uma amostra dos servidores, onde a maioria demonstrou não ter domínio básico sobre a disciplina de gerenciamento de projetos.

Procurou-se então, analisando a literatura, descobrir qual seria a melhor maneira de melhorar o conhecimento dos servidores do IFPR sobre esse tema, e tornar o gerenciamento de projetos algo institucional. Verificamos que isso poderia ser conseguido através da implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). Dentro dos vários modelos descritos pelos autores, optou-se por um considerado híbrido, visto que possui características de vários dos modelos descritos na literatura. Convencionou-se chamar esse EGP de Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos da Progepe - CEGEPRO.

A proposta de implantação foi concebida para ser realizada em 10 etapas, sendo que em todas foram definidos indicadores de conclusão de tarefas para que se possa acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos de forma clara e transparente. Grande parte dos investimentos necessários para a implantação de EGP já é existente na Progepe, como computadores, móveis e infraestrutura de TI. Os profissionais que comporão o CEGEPRO serão formados na própria instituição, com exceção do Gerente de Projetos que possui experiência e formação na área de projetos, mas também irá participar de novos cursos de capacitação.

Como forma de continuidade nesse trabalho, sugere-se a realização de uma pesquisa mais abrangente, envolvendo todo o IFPR, com a finalidade de se realizar um projeto para a implantação de em EGP institucional. Esta pesquisa servirá, juntamente com os resultados alcançados com a instalação do CEGEPRO, para dar suporte a esse novo projeto junto ao Reitor da instituição.

Ainda como sugestão de pesquisa, pode-se avançar com trabalhos na área de gestão do conhecimento e da informação, pois foram encontradas evidências de falhas nos processos dessas duas disciplinas durante a realização desse trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLOCK, T. R.; FRAME, J. D. The Project Office – A Key to Managing Project Effectively. Menlo Park : Crisp, 1998.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. Gerência de Projetos. Rio de Janeiro : Reichmann & Affonso, 2002.

BRONZATTI, B.; NORO, B. G., A influência das características do gestor no sucesso da gestão de projetos. Revista Gestão e Projetos-GeP, São Paulo,v.4, n.1, p77-115, jan.-abr.2013.

DINSMORE, P. C. Winning in business with enterprise project management. New York : Amacom, 1999.

HASTENREITER, F et al. Gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK: Desafios para os gestores Project Management by PMBOK guide: challenges for managers. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 3, n. 3, p 58-87, set./dez. 2012. <Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/78/307>>. Acesso em: 08/02/2016.

KERZNER, H. Gestão de projetos as melhores práticas. Porto Alegre Bookman, 2002

MAIA, S. R. Desafios na condução de escritórios de projetos em instituições públicas. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2011.<Disponível em: <http://www.inovarse.org/filebrowser/download/8457>>. Acesso em: 08/02/2016.

Manual de Competências do Instituto Federal do Parana (2015).

PALVARINI, B. C. Escritório de projetos especiais para a modernização da gestão pública. V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília- DF, 2012.<Disponível em: <http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/077-ESCRIT%C3%93RIO-DE-PROJETOS-ESPECIAIS-PARA-MODERNIZA%C3%87%C3%83O-DA-GEST%C3%83O-P%C3%9ABLICA.pdf>>. Acesso em:10/03/2016.

PISA, J.B.; OLIVEIRA, G. A. Gestão de projetos na administração de projetos n administração pública: Um instrumento par ao planejamento e desenvolvimento. Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento. 2013. <Disponível em: http://www.eventos.ct.utfpr.edu.br/anais/snpd/pdf/snpd2013/Beatriz_Jackiu.pdf>. Acesso em: 20/02/2016.

PISCOPO, R.M.; CARVALHO, K.E.M. Fatores de Sucesso da Implantação de um PMO: Um Caso na Administração Pública. Revista Gestão & Tecnologia, v. 14, n. 3, p. 56-78, set./dez. 2014.<Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/viewFile/716/548>>. Acesso em: 20/02/2016.

Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal do Paraná (2014-2018).

PMI, Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute, 2013.

TERRIBILI FILHO, A. Os cinco problemas mais frequentes nos projetos das organizações no Brasil: Uma análise crítica. Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 4, n. 2, p 213-237, mai./ago. 2013. < Disponível em: file:///C:/Users/Sadra/Downloads/Terribili_2013_Os-cinco-problemas-mais_frequente_17687.pdf > Acesso em: 08/02/2016.

TORQUATO, J.C.G. Principais Desafios na Implementação de Escritórios de Programas e Projetos (PMO). 3º. Seminário de Gerenciamento de Projetos PMI-GO.<Disponível em: <http://www.pmigo.org.br/wp-content/uploads/2011/07/Torquato.pdf>>. Acesso em: 29/01/2016.

VARGAS, R. V. Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos. 5.ed. Rio de Janeiro : Brasport, 2003.

VIANA, P.C. A Gestão de Projetos no Âmbito da Administração Pública Federal: Uma Visão Estratégica. V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2012. <Disponível em: http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/579/1/C5_TP_A%20GEST%C3%83O%20DE%20PROJETOS%20NO%20%C3%82MBITO%20DA%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O.pdf> Acesso em: 08/02/2016.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

- 1) Em qual setor da Reitoria você trabalha?
- 2) Qual seu cargo?
- 3) Você exerce alguma função gratificada (FG) ou cargo de direção (CD)?
 Sim Não
- 4) Qual função gratificada (FG) ou cargo de direção (CD) você exerce?
 Não exerço FG ou CD
 Pró-Reitor
 Diretor
 Assessor
 Coordenador
 Chefe de Seção
 GT Pessoas
- 5) Você já gerenciou ou foi membro de equipe, no IFPR, de algum trabalho por tempo determinado, com custo estabelecido e que teve como resultado a entrega de um produto ou serviço específico?
 Sim, já gerenciei um trabalho assim.
 Sim, já fui membro de equipe de um trabalho assim.
 Não, nunca atuei em um trabalho assim.
- 6) Você sabe qual a diferença entre trabalhar com projetos e trabalhar com processos?
 Sim Não Não tenho certeza
- 7) Você possui alguma formação, capacitação ou qualquer outro conhecimento formal em gerenciamento de projetos?
 Não
 Sim, curso de capacitação à distância.
 Sim, curso de capacitação presencial.
 Sim, especialização ou MBA
 Sim, mestrado na área
 Sim, doutorado na área
 Sim, estudei em minha graduação
 Outros

- 8) Existe uma metodologia de gerenciamento de projetos padronizada em seu setor?
- Sim, existe Não existe Não sei
- 9) Existe uma metodologia de gerenciamento de projetos padronizada no IFPR?
- Sim, existe Não existe Não sei
- 10) Você possui, ou conhece alguém que possui, alguma certificação em gerenciamento de projetos no IFPR?
- Eu possuo
- Eu conheço alguém que possui
- Não possuo
- Não conheço ninguém que possui
- 11) Para você, existe uma cultura de gerenciamento de projetos no IFPR?
- Sim, existe Não existe Não sei
- 12) Você sabe o que é e o que faz um escritório de gerenciamento de projetos?
- Sim Não Não tenho certeza
- 13) Existe um banco de boas práticas de projetos no IFPR?
- Sim Não Não sei
- 14) Você conhece os objetivos institucionais do IFPR?
- Sim Não
- 15) Você sabe se os projetos realizados no IFPR estão alinhados com os objetivos estratégicos da instituição?
- Sim, estão totalmente alinhados
- Sim, estão parcialmente alinhados
- Não estão alinhados
- Não sei informar
- 16) Como foi a metodologia utilizada nos projetos que você participou no IFPR?
- 17) Quais os problemas que você encontrou nos projetos que participou no IFPR?
- 18) Quais as causas desses problemas?
- 19) Quais as consequências desses problemas?
- 20) Quais suas sugestões para melhorar o gerenciamento de projetos no IFPR?

APÊNDICE II – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

ETAPAS		DURAÇÃO		CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO CENTRO DE EXCELÊNCIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA PROGEPE																	
				Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Mês 13	Mês 14				
	INÍCIO	FIM	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	
Etapa 1	Início do Projeto	Início	X																		
Etapa 2	Alocação de Recursos	30 dias	X	X																	
Etapa 3	Capacitação CEGEPRO	60 dias			X	X															
Etapa 4	Benchmarking	15 dias				X															
Etapa 5	Criação Metodologia	60 dias					X														
Etapa 6	Prática em Gerenciamento de Projetos	90 dias				X	X	X	X												
Etapa 7	Capacitação da Progepe	30 dias				X	X	X	X												
Etapa 8	Suporte, apoio e auditoria	90 dias					X	X	X	X	X										
Etapa 9	Avaliação do Projeto e ajustes	30 dias								X	X	X									
Etapa 10	Conclusão do Projeto	Final															X	X			

APÊNDICE III – ESTIMATIVA DE INVESTIMENTOS

ESTIMATIVA DE INVESTIMENTO PARA IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO CENTRO DE EXCELÊNCIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA PROGEPE - CEGEPRO			
1) INVESTIMENTO PARA IMPLANTAÇÃO DO CEGEPRO			
1.1) RECURSOS JA SENDO UTILIZADOS OU DISPONÍVEIS NO IFPR			
RECURSOS MATERIAIS E PROGRAMAS			
Descrição	Valor Unitário	Quantidade	Totais
Computador padrão IFPR	R\$ 2.000,00	3,00	R\$ 6.000,00
Mesa Padrão IFPR	R\$ 600,00	3,00	R\$ 1.800,00
Cadeira Padrão IFPR	R\$ 300,00	3,00	R\$ 900,00
Programa de Gerenciamento de Projetos	Gratuito	3,00	R\$ 0,00
Programas de Gestão Administrativa	Gratuito	3,00	R\$ 0,00
		Total	R\$8,700.00
RECURSOS HUMANOS (14 MESES)			
Descrição	Valor Unitário	Quantidade	Totais
Gerente de Projetos	R\$ 56.000,00	1,00	R\$ 56.000,00
		Total	R\$56,000.00
		Total de Recursos Existentes	RS64,700.00
1.2) NOVOS INVESTIMENTOS			
CAPACITAÇÕES			
Descrição	Valor Unitário	Quantidade	Totais
Elaboração de Projetos (ENAP)	R\$ 0,00	3,00	R\$ 0,00
Gerenciamento de Projetos	R\$ 950,00	1,00	R\$ 950,00
Implantação de Escritório de Projetos	R\$ 700,00	1,00	R\$ 700,00
Passagens	R\$ 600,00	3,00	R\$ 1.800,00
Diárias	R\$ 200,06	15,00	R\$ 3.009,00
		Total	R\$ 6.459,00
BENCHMARKING			
Descrição	Valor Unitário	Quantidade	Totais
Diárias	R\$ 200,60	15,00	R\$ 3.009,00
Passagens	R\$ 1.000,00	3,00	R\$ 3.000,00
		Total	R\$ 6.009,00
RECURSOS HUMANOS			
Descrição	Valor Unitário	Quantidade	Totais
Assistente de Projetos	R\$ 3.500,00	14,00	R\$ 49.000,00
Estagiário	R\$ 500,00	14,00	R\$ 7.000,00
		Total	R\$49,000.00
		Total de novos investimentos	RS61,468.00
		TOTAL GERAL IMPLANTAÇÃO	RS126,168.00
2) VALOR ANUAL PARA MANUTENÇÃO DO CEGEPRO			
RECURSOS HUMANOS			
Descrição	Valor Unitário	Quantidade	Totais
Gerente de Projetos	R\$ 4.000,00	12,00	R\$ 55.000,00
Assistente de Projetos	R\$ 3.500,00	12,00	R\$ 50.000,00
Estagiário	R\$ 500,00	12,00	R\$ 6.000,00
		Total	R\$111,000.00
DIÁRIAS PASSAGENS E CAPACITAÇÕES			
Descrição	Valor Unitário	Quantidade	Totais
Diárias	R\$ 200,60	10,00	R\$ 2.006,00
Passagens	R\$ 500,00	6,00	R\$ 3.000,00
Capacitações	R\$ 1.000,00	3,00	R\$ 3.000,00
		Total	R\$ 8,006.00
		TOTAL MANUTENÇÃO ANUAL	RS 119,006.00

APÊNDICE IV – GESTÃO DE RISCOS DO PROJETO

PLANILHA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO CEGEPRO										
Cód.	Severidade	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto	Descrição do impacto	Ação	Descrição da ação	Responsável	Previsão	Comentários
1	5	Não aprovação do Projeto	1-Muito baixa	5-Muito Alto	Impossibilidade de se implantar o CEGEPRO	Prevenir	coletar formalmente a autorização do pro-reitor	Gerente do CEGEPRO	Antes de iniciar	Ja existe uma aprovação informal
2	5	Não aceitação pelos diretores	1-Muito baixa	4-Alto	Dificuldade em implantar o CEGEPRO	Prevenir	comunicar aos diretores os benefícios que o CEGEPRO poderá trazer a cada uma de suas diretorias.	Gerente do CEGEPRO	Antes de iniciar	
4	3	Não contratação ou reocorrência do assistente de projetos	3-Média	4-Alto	Impossibilidade de manter o cronograma de implantação	Assumir	Dividir o trabalho do assistente entre o gerente e o estagiário e o assistente.	Gerente do CEGEPRO	Antes de iniciar	
4	8	Não contratação do estagiário	2-Baixa	4-Alto	Dificuldade de implantar o cronograma de implantação	Assumir	Dividir o trabalho entre o gerente e o assistente.	Gerente do CEGEPRO	Antes de iniciar	
5	15	Não contratação do assistente e do estagiário	3-Média	5-Muito Alto	Impossibilidade de abrir o CEGEPRO	Prevenir	Escrever os benefícios que o CEGEPRO trará para a instituição	Gerente do CEGEPRO	Antes de iniciar	Caso necessário o Gerente deverá buscar apoio diretamente do Reitor do IPPR
6	3	Baixa participação dos servidores da Progepe	2-Baixa	3-Médio	Pode ocorrer atraso no cronograma de implantação	Prevenir	Instituir um canal de comunicação direta com os servidores, para mantê-los sempre informados sobre o projeto.	Gerente do CEGEPRO	Antes de iniciar e durante todo projeto	
7	3	Possibilidade do CEGEPRO não atingir seus objetivos	2-Baixa	4-Alto	Não haver a mudança organizacional pretendida com a criação do CEGEPRO	Prevenir	Cumprir todas as etapas e indicadores de conclusão durante a implantação do CEGEPRO	Gerente do CEGEPRO	Durante todo projeto	
8	8	Mudança do pro-reitor	2-Baixa	4-Alto	Um novo pro-reitor poderia solicitar o cancelamento do projeto de implantação	Prevenir	Conseguir a adesão e apoio de todos os servidores da Progepe, principalmente dos diretores	Gerente do CEGEPRO	Durante todo projeto	Deixar evidente a todo momento os benefícios que todos os servidores terão com a implantação do CEGEPRO

APÊNDICE V – PLANILHA DE INDICADORES DO PROJETO

INDICADOR	DESCRIÇÃO	ACEITE
1.1	Criação CEGEPRO	Assinatura Pró-Reitor
1.2	Criação CEPP	Assinatura membros CEPP
2.1	Alocação de Recursos Materiais	Assinatura Pró-Reitor
2.2	Alocação de Recursos Humanos	Assinatura Pró-Reitor
3.1	Capacitação Membros CEGEPRO	Check-list completo
4.1	Relatório Benchmarking	Assinatura Pró-Reitor
5.1	Criação Metodologia	Assinatura GP
5.2	Criação Formulários	Assinatura GP
5.3	Criação Indicadores	Assinatura GP
5.4	Criação Banco de Boas Práticas	Assinatura GP
5.5	Outros	Assinatura GP
6.1	Conclusão dos Projetos	Aceite do Patrocinador
6.2	A definir	A definir
7.1	Capacitação Básica Progepe	Lista de presença
7.2	Capacitação GP's Progepe	Lista de presença
8.1	Suporte e acompanhamento	A definir
8.2	Auditorias	A definir
9.1	Avaliação geral implantação	Aceite Pró-Reitor e CEPP

Siglas

GP – Gerente de Projetos

CEPP – Comitê Estratégico de Projetos da Progepe

CEGEPRO – Centro de Excelência de Gerenciamento de Projetos da Progepe