

**Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.**

## **Metodologia de Gerenciamento de Projetos: Inovação e Aspectos Estratégicos da Gestão do Conhecimento na Administração Pública**

Lilian Treff<sup>1</sup>, Linamara Rizzo Battistella<sup>2</sup>

**Resumo** - Este artigo tem como objetivo apresentar a criação e a funcionalidade de uma metodologia estruturada no gerenciamento de projetos, e a implementação de um Project Management Office- PMO, na Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência – SEDPcD. Descrevendo o processo de implementação, lições aprendidas, resultados e benefícios, além de demonstrar que gerenciar projetos envolve pessoas, processos e ferramentas as quais endereçam conhecimento tácito e explícito. Disseminar este conhecimento para que a organização aprenda com a própria experiência, ratifica a premissa de que gerir Projetos requer gerir conhecimentos de forma integrada, como propõe a teoria do pensamento sistêmico de SENGE (“A quinta Disciplina”, 1990).

**Palavras-chave:** Gestão de Projeto; Inovação; Estratégia; PMO; Metodologia.

**Abstract** - This article aims to present the creation and functionality of a structured methodology in project management, and the implementation of a Project Management Office - PMO, at the Secretariat of State for the Rights of the Person with Disabilities - SEDPcD. Describing the implementation process, learned lessons, results and benefits, and demonstrating that managing projects involves people, processes and tools which address tacit and explicit knowledge. Disseminating this knowledge so that the organization learns from its own experience, ratifies the premise that managing projects requires managing knowledge in an integrated way, as proposed by SENGE's systemic thinking theory ("The Fifth Discipline", 1990).

**Keywords:** Project management; Innovation; Strategy; PMO; Methodology

---

<sup>1</sup> Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência e-mail: ltreff@sedpcd.sp.gov.br

<sup>2</sup> Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência e-mail: linamarabattistella@sp.gov.br

## 1. Introdução

Atualmente nas empresas, é muito comum à aplicação e desenvolvimento de projetos nos mais diversos ramos de atividade. Isto fez com que a metodologia de Gestão de Projetos cada vez mais ganhasse espaço no ambiente corporativo. Uma prática que vem sendo adotada nos dias de hoje é a implantação dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos – PMO ou mais conhecidos como PMO – *Project Management Office*. Este escritório tem a função de centralizar as melhores práticas de Gestão de Projetos nas empresas em que são implantados, assim como funcionar como uma fonte de consulta e esclarecimento de dúvidas e problemas para os gerentes de projetos. É neste cenário que este trabalho se insere, visando apresentar a criação e execução de uma metodologia de gerenciamento de projetos e de um PMO, descrevendo as etapas desenvolvidas, incluindo o planejamento, as estratégias e as fases de implantação.

Historicamente, os projetos nunca foram vistos na Secretaria dos Direitos da Pessoa com Deficiência como estratégicos ao cumprimento da sua missão e visão. Assim, além de não existir um processo sistematizado de gestão de projetos, apresentava dificuldades no processo de viabilização dos projetos, com as atividades decorrentes da sua missão. A nossa proposta foi uma mudança deste paradigma, com consequentes modificações na estrutura de tomada de decisão. Alinhado ao Planejamento Estratégico da SEDPCD, foi criado o PMO, tendo como objetivos: dar orientação e suporte que permitisse a organização desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível; apoiar as partes interessadas no gerenciamento e controle dos projetos; criar e disponibilizar o registro e documentação dos projetos implementados de forma a manter uma base de dados histórica útil como referência às “lições aprendidas” para futuros projetos.

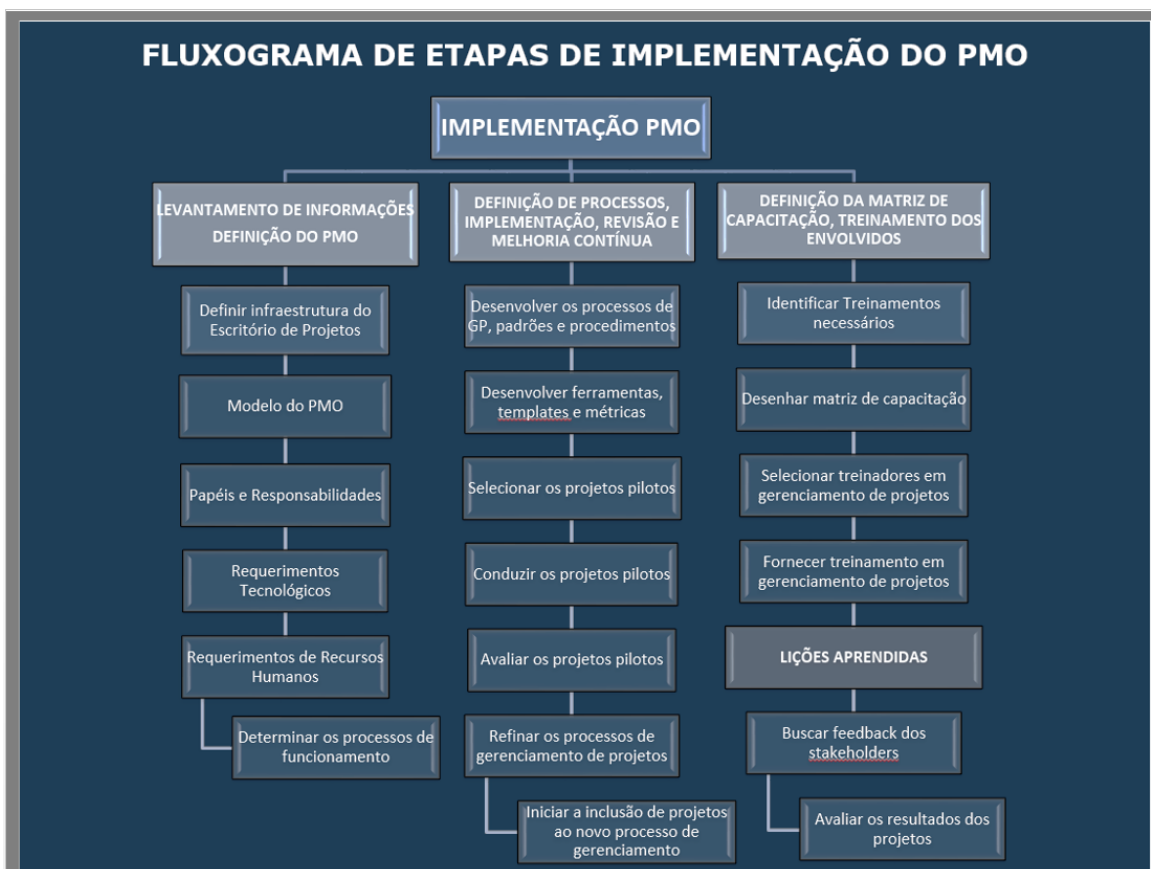
### 1.1. Oportunidade Percebida (Justificativa)

Muitas organizações estão adotando processos formais de gestão de projetos que lhes assegurem a conclusão dos projetos no prazo definido, dentro do orçamento e com o nível de qualidade adequado. Parte da competência na gestão de projetos advêm da proposta de implementar processos e práticas inovadores em todas as organizações públicas e privadas.

Com o crescente e progressivo benefícios da gestão de projetos, destaca-se a implementação de um *Project Management Office* – PMO, em Organizações Públicas com intuito de solucionar vários problemas de caráter operacional, além de garantir a qualidade total na entrega dos produtos tangíveis-intangíveis e alcançar resultados com excelência. A Administração Pública necessita criar estruturas para apropriar-se dos conhecimentos tácitos de seus funcionários e transformá-lo em inovações, refletindo diretamente em benefícios à sociedade com intuito de garantir as melhores práticas no gerenciamento de projetos, evitando desperdício ou má-distribuição dos seus recursos financeiros.

De acordo com Verzuh (1999), quando uma Organização apresenta grande demanda de projetos e as abordagens são desestruturadas e indisciplinadas, há ineficiências e prejuízos significativos nos resultados. Portanto, a metodologia de gestão de projetos pode ser considerada um processo complexo que implica em mudanças significativas da cultura de uma Organização para uma nova forma de realizar negócios (Crawford, 2002).

Considerando a grande demanda e complexidade dos tipos de projetos na SEDPCD, identificou-se pouca visibilidade do desempenho real dos projetos pela alta administração e várias ocorrências de retornos durante a aplicabilidade do processo de viabilização. Em adição, havia baixa qualidade das informações sobre o status dos projetos para tomada de decisões estratégicas. Diante disso, optou-se pela implementação de um PMO no referido Órgão Público, criando um ambiente de assessoria à mudança com foco em alcançar os objetivos organizacionais planejados. Esta estratégia define e aplica os processos de gerenciamento de projetos (iniciação, planejamento, **viabilização**, execução, monitoramento e controle e encerramento), e o fluxograma de etapas de implementação do PMO (Quadro I), proporcionando melhor desempenho dos projetos gerenciados pela SEDPCD, por meio de uma metodologia funcional e consolidada.



(Quadro I – elaborado pela autora)

Dentre as **barreiras encontradas e lições aprendidas durante o processo de implementação do PMO**, destacaram-se aceitação da metodologia de gerenciamento dos projetos pelas lideranças; alinhamento do PMO com o planejamento estratégico da Secretaria; disponibilização dos recursos técnicos (hardware e software) atualizados, para aplicar os processos de gerenciamento dos

projetos; recrutamento, seleção e treinamento do pessoal necessário para compor a equipe (pessoas qualificadas para gerenciar e prestar suporte técnico aos projetos); entendimento do PMO como meio de geração de resultados; definição do escopo de atuação do PMO, uma vez que a resistência apresenta diferentes níveis, conforme novas responsabilidades são incorporadas na compreensão do papel e atribuição do PMO pelas partes interessadas. É importante salientar algumas vantagens relevantes da aplicabilidade da referida metodologia: envolvimento da alta administração; definição das funções de todos os envolvidos no processo de implementação; melhoria na comunicação entre os departamentos; medição e monitoramento das atividades do escopo do projeto na forma de *scorecards*; suporte, apoio, identificação e mapeamento do perfil psicológico dos *stakeholders* e otimização do processo de execução dos projetos, com o auxílio de especialistas técnicos, fomentando ações de Política Pública e a efetiva aplicação do orçamento.

## 1.2 Caracterização do PMO na SEDPcD

O **posicionamento do PMO na Estrutura Organizacional** da SEDPcD foi definido de modo a causar o menor impacto possível nos processos de trabalho, e a contribuir de forma assertiva para atingir os objetivos estratégicos. Além disso, foi elaborada uma “Planilha de Descrição de Cargo” para cada função definida no organograma. É relevante ratificar que a existência do PMO está a serviço de toda Organização, conectado com as áreas de negócios e compartilhando informações. Diante desse contexto, como eixo estratégico da SEDPCD, a caracterização e responsabilidade do PMO seguem as seguintes definições e etapas:

**Definir e Manter** - Suporte a Projetos - definir e manter metodologia, padrões políticas, normas, processos e procedimentos; **Manter** - Manter ferramentas; Painel de Controle de Projetos (Painel de Bordo), PDCA, Reuniões de Análise Crítica dos Resultados, Lições Aprendidas; **Capacitação** - Treinamento na metodologia, nas ferramentas e processos de melhoria contínua, Coaching e Mentoring, Aprendizagem Integrativa; **Controle** - Monitoramento e controle acompanhamento e report do desempenho dos projetos; Consolidação e divulgação de indicadores dos projetos (Reunião de Status dos Projetos, utilizando o Power BI).

## 2. Referencial Teórico

O referencial teórico-conceitual foi obtido por meio de uma revisão sobre gerenciamento de projetos (modelos – metodologias), desenvolvimento organizacional (processo de mudança) e definição de estratégias (políticas públicas). Tendo como objetivo fornecer base às decisões estratégicas, e promover reflexões que levem em conta várias abordagens, buscando em diversas fontes elementos que forneçam subsídios para um estudo vertical da questão. O objetivo geral deste artigo, é apresentar a criação e a aplicação de uma metodologia de gerenciamento de projetos, sistematizando os processos de gestão do conhecimento à luz da espiral do conhecimento (Nonaka e Takeuchi -1997), e integrá-los a partir de uma visão sistêmica, no sentido de otimizar os resultados dos Projetos, proporcionando à Alta Administração decisões baseadas em dados e

informações mais consistentes e consolidadas. Além de fornecer modelos e melhores práticas (ativos), lições aprendidas (conhecimento tácito – processo) onde o conhecimento é entendido e aplicado, derivado da experiência e ação com outros projetos e treinamentos. É importante considerar o processo de geração de conhecimento novo, o que permitiu a aplicação de uma metodologia com foco na criação e propagação do conhecimento para organização e para o sucesso de projetos em uma Autarquia Pública. Além de garantir a qualidade total na entrega dos produtos tangíveis-intangíveis, tendo como foco assegurar a taxa de sucesso dos projetos. Muitas organizações como Petrobrás, Rede Globo, VALE, Michelin, Daiichi Sankyo estão adotando processos formais de gestão de projetos que lhes assegurem a conclusão dos projetos no prazo definido, dentro do orçamento e com o nível de qualidade adequado. Parte da competência na gestão de projetos advém da proposta de implementar processos e práticas inovadoras em todas as organizações públicas e privadas. Cabe ressaltar que, para a criação da metodologia, a proposta foi investigar alguns dos métodos e modelos de gestão de projetos mais utilizados, apontando as características e os benefícios de cada um: 1. O guia **Project Management Body of Knowledge (PMBOK)** apesar de não ser considerado um método de gestão de projetos propriamente dito, mas sim um processo de padronização que nomeia e identifica etapas, regras e áreas do conhecimento, é a mais importante bibliografia de gestão de projetos do mundo, contendo os grupos de processos e áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos; 2. **Scrum** classificado como um método de gestão de projetos ágil; 3. O **PRojects IN Controlled Environments (PRINCE 2)** é um método britânico de gerenciamento de projetos adotado em mais de 150 países ; 4. Formada por diversas associações nacionais e internacionais de gestão de projetos, a **International Project Management Association (IPMA)** é uma organização sem fins lucrativos que tem como principal objetivo disseminar conhecimentos e práticas de gestão de projetos; 5. O **Project Model Canvas** é uma ferramenta de aparência bastante simples, mas que tem muito poder quando o assunto é gerenciar projetos de maneira precisa; 6. **Modelo EasyLife**, é uma poderosa ferramenta colaborativa para a organização de projetos pessoais ou profissionais.

FRAME (1995) *apud* ANSELMO (2002) diz que a gestão de projetos também está baseada em muitos dos princípios da administração geral, por isso, também envolve negociação, solução de problemas, políticas, comunicação, liderança e estudo de estrutura organizacional.

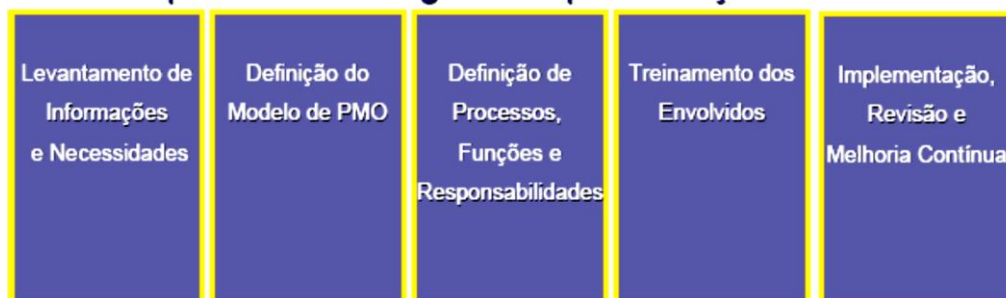
### 3. Método

Como elementos essenciais e insumos foram considerados o momento atual da Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência - SEDPCD, os processos e a observação de como eram realizadas as práticas de gestão de projetos (maturidade), como se baseava a estrutura organizacional, a existência de processos específicos de gestão da qualidade, dentre outros. Esses foram os fatores de estudo decisivos na escolha e desenho do tipo, características e conseqüentemente da Metodologia de GP a ser implantada. Os resultados obtidos na aplicação da metodologia de gestão de projetos foram balizados na comparação com as práticas recomendadas na literatura sobre o assunto.

### 3.1. Solução Adotada

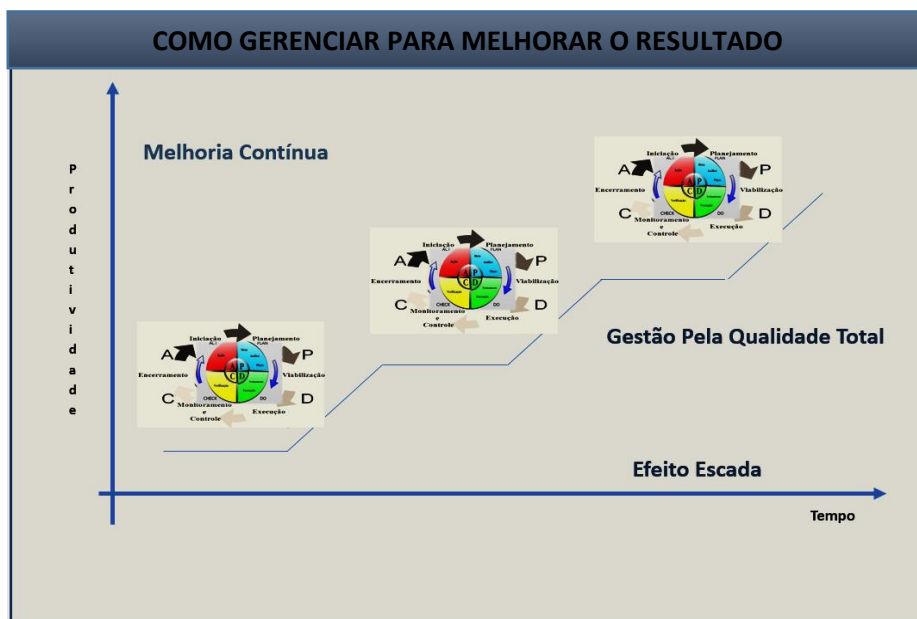
As **soluções adotadas** para a obtenção de resultados com excelência no gerenciamento de projetos na Administração Pública foram à definição e contratação de recursos humanos para gerenciar, planejar e monitorar todos os projetos da SEDPcD, infraestrutura e de comunicações, alocação de recursos financeiros, monitoramento e controle, registro de lições aprendidas e gestão do conhecimento. A duração do **processo de implementação do PMO** (Quadro II) na SEDPcD foi de seis meses, sendo dividido em cinco fases:

#### Exemplo de Metodologia de Implementação - Resumo



Quadro II – elaborado pela autora

Estas fases foram previamente definidas com base na maturidade e práticas de gestão de projetos, nos processos operacionais, nas diretrizes do planejamento estratégico, nos recursos físicos e humanos disponíveis e na natureza dos projetos. As **atribuições e/ou atividades desenvolvidas do PMO** foram garantir a aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos e a qualidade do projeto (*quality assurance*); padronizar informações, cronogramas, estimativas, relatórios, planos; ser elemento central de informações em gestão de projetos e de apoio aos times de projetos; atuar na resolução de conflitos nos projetos; prover treinamentos e ferramentas adequadas para execução das melhores práticas de gerenciamento de projetos; identificar os riscos de cada projeto com intuito de definir e aplicar ações preventivas e/ou corretivas para preservação do plano de gerenciamento de projetos; aplicar o ciclo PDCA (*plan=planejar, do=executar, check=checar e act=agir*) nos processos de gerenciamento de projetos, principalmente no processo de monitoramento e controle (Quadro III); monitorar prazos, custo e desempenho no cumprimento dos requisitos contratuais, e gerenciar o Portfólio de Programas e Projetos da Secretaria.



Quadro III - Gestão Pela Qualidade Total - Ciclo PDCA  
 Fonte: Deming, William Edwards, 2005 – Elaborado pela autora

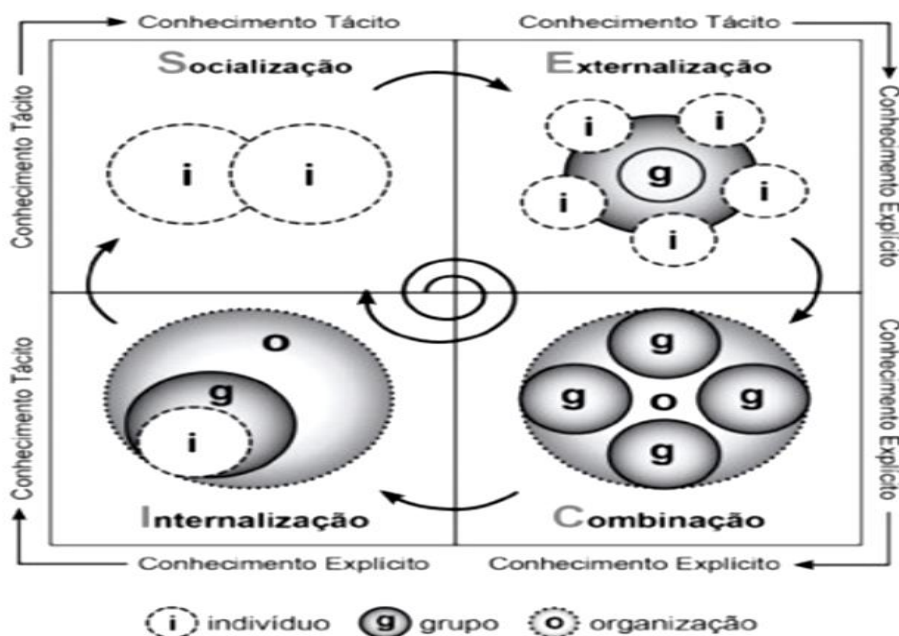
Ressalva-se que, a tomada de decisão baseada em evidências exige que o processo de monitoramento e medir os processos seja uma atividade que deva ser feita continuamente... por todos! Analisando evidências e números verá o que está falhando ou o que não está dando o resultado que deveria dar.

#### 4. Resultados e Discussão

Foi possível verificar que os fatores críticos de sucesso e fracasso estão relacionados, de forma significativa, ao tamanho e tipo da organização, tamanho do projeto e experiência – entenda-se capacidade – dos gerentes de projetos, apontando como maior fator crítico o papel da comunicação efetiva no gerenciamento dos projetos (gestão de stakeholders). Os **resultados e benefícios** desta metodologia foram total visibilidade dos processos de gerenciamento de projetos pela alta administração; garantia da gestão padronizada de projetos; acompanhamento detalhado de cada projeto; definição e monitoramento de indicadores de resolutividade e efetividade (impacto), qualidade e entrega; análise e acompanhamento de riscos; apoio às equipes de desenvolvimento quanto ao gerenciamento e controle dos projetos; *status report* mensal de todos os projetos para a Secretária desta pasta; maior alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos da organização; disponibilização das informações dos projetos de forma rápida, atualizada e confiável; registro e documentação dos projetos executados de forma a manter uma base de dados histórica, como referência a “lições aprendidas” para futuros projetos, baseadas nos conceitos da gestão do conhecimento. A interação que forma a espiral do conhecimento organizacional

apresenta as quatro etapas de conversão do conhecimento, aplicada aos processos de gerenciamento de projetos: 1) socialização, representando o compartilhamento do conhecimento tácito entre os indivíduos; 2) externalização, que é a explicitação do conhecimento tácito individual para o grupo; 3) combinação, que é a difusão e sistematização do conhecimento gerado na etapa de externalização e, por fim 4) internalização, sendo a conversão do conhecimento recém-criado em conhecimento tácito da organização (figura 1).

Figura 1 - Modos de conversão do conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995)

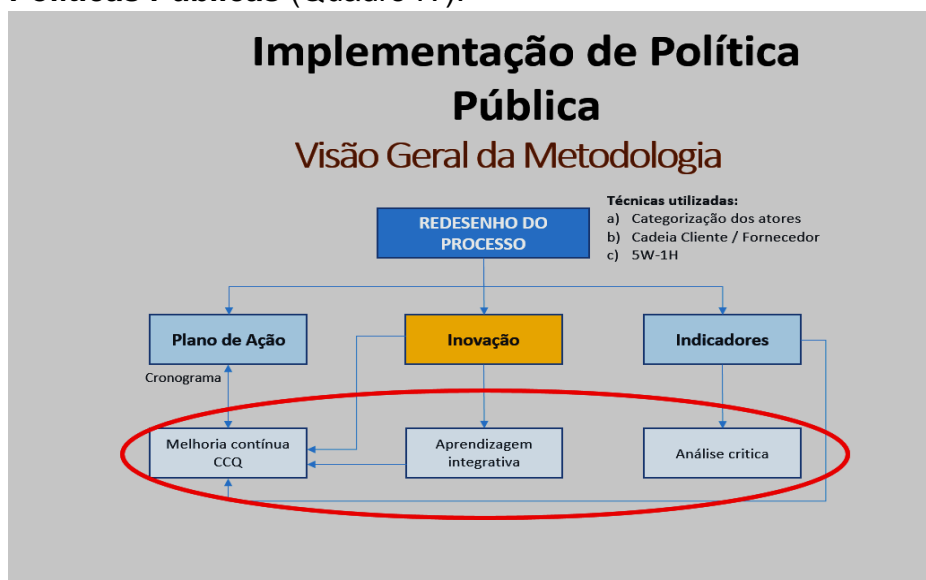
#### 4.1. Efetividade dos Resultados

No período de junho/2009 até março/2018, 140 Projetos encontram-se no Portfólio de Programas e Projetos da SEDPcD, demonstrados por status e orientado por eixos (Ações Estratégicas; Trabalho, Esporte, Recreação e Lazer; Cultura, Cidadania e Garantia de Direitos; Proteção, Assistência Social e Moradia Inclusivas; Saúde e Reabilitação; Tecnologia; Educação). As ações obedecem uma lógica cooperativa em que diversos saberes e competências são necessários para a realização dos objetivos propostos. Para citar apenas um exemplo, a realização do curso de Formação de Cuidadores, aparece na classificação “Educação”, mas têm uma interface direta com as áreas de Saúde, Garantia de Direitos e Tecnologia.

Em adição, o Portfólio de Programas e Projetos com seus respectivos resultados, possibilita um melhor acompanhamento dos projetos, por meio da transparência no gerenciamento e compartilhamento de informações, e seu alinhamento com o Planejamento Estratégico da SEDPcD, contribuindo diretamente para o alcance das metas Institucionais. Ademais, recomenda-se apresentações referentes aos resultados dos projetos às Partes Interessadas, objetivando a externalização e socialização do conhecimento, fortalecendo a base das Lições Aprendidas, incorporando novos métodos de trabalho – como parte da



rotina, e podendo, ainda, direcionar esses projetos no campo de atuação de **Políticas Públicas** (Quadro IV).



Quadro IV – Implementação de Política Pública- Elaborado pela autora

#### 4.2. Ciclos de Avaliação Periódica (intervenção)

Com o objetivo de medir o desempenho dos projetos, foi utilizado o Painel de Controle (Bordo) de Projetos, contendo indicadores baseados em critérios de avaliação de *performance* dos projetos e dos *stakeholders*. Cabe evidenciar que, o acompanhamento dos projetos teve como foco a aplicação do Contínuo Controle de Qualidade – CCQ (processo de melhoria contínua) alinhados com a metodologia proposta. Destarte, o modelo de intervenção adotado foi a implantação de uma Sistemática de Monitoramento e Avaliação, com a aplicação de Reuniões periódicas e Ritual de Análise Crítica das metas, desempenho e resultados alcançados.

### 5. Considerações Finais

Um ponto importante para que esta implantação obtivesse sucesso deve-se à prática de disseminar as informações junto aos interessados de forma gradativa, ou seja, não foi passado todo conteúdo de uma única vez. Isto facilitou a adaptação dos envolvidos permitindo absorver as funcionalidades e benefícios das novas ferramentas e metodologia na gestão dos projetos aos poucos, sem que as rotinas diárias de trabalho as quais estavam acostumados fossem alteradas drasticamente. Podemos verificar que os procedimentos desenvolvidos só serão completamente aceitos se a utilização destes for realizada de forma permanente e institucionalizada. Isto só foi possível devido às discussões durante a fase de iniciação do PMO, úteis no sentido de que as ferramentas pudessem ser adaptadas as demandas internas da SEDPcD. Em um primeiro momento, a simplificação dos procedimentos era vital para que os coordenadores de projetos aceitassem a metodologia. Outro ponto importante a ser mencionado é que os resultados não aparecem de forma rápida, mas sim com o tempo. Aqueles que utilizaram a metodologia e tiravam dúvidas com os membros do PMO, perceberam uma

diminuição no número de problemas durante o desenvolvimento de seus projetos, garantindo uma execução efetiva. Desta forma criou-se um ambiente de colaboração favorável com ganhos claros para todos e não apenas para os executivos, definindo um padrão de trabalho a ser utilizado de forma democrática e sem muitas imposições, enfim, construindo um caminho à ser trilhado passo a passo. A guisa de conclusão deste trabalho, notifica-se que a implementação do PMO privilegia uma governança por resultados, permite a transparência das informações gerenciadas internamente, padroniza os processos de seleção e gestão de projetos, favorecendo a identificação e direcionamento dos projetos para ação de Política Pública, além de valorizar o ciclo da gestão do conhecimento, gerando insumos para a conquista da excelência em gerenciamento de projetos. Por conseguinte, este alinhamento fomenta a consolidação de fundamentos na construção de uma nova administração pública, garantindo a credibilidade de seus serviços, de forma eficiente e eficaz, focados em benefícios tecnológicos e **sócio-político-culturais** para a sociedade. Consequentemente, pretendemos demonstrar que trabalhar segundo uma metodologia de gerenciamento de projetos é essencial para obter sucesso na expansão da cultura de gerenciamento de projetos e gerar resultados sustentáveis em uma organização tanto pública quanto privada.

## Referências

- ANSELMO, J.L.** Escritório de Gerenciamento de Projetos: um estudo de caso Monografia Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo – SP, Brasil. 2002.
- CRAWFORD, J. K.** Making a Place for Success, Project Management Best Practices Report, Junho de 2000.
- DINSMORE, P.C.**, Winning in business with enterprise Project management. New York. Amacon Books. 1999.
- GERHARD, E.**, *Causas e consequências da implantação de um PMO – Project Management Office*. Monografia (Graduação em Informática). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2004.
- KERZNER, H.**, *Gestão de Projetos As Melhores Práticas*. Porto Alegre. Bookman. 2002.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.** Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PMI.** A guide de Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Fifth Edition. Newton Square, PA: PMI, 2013.
- SARAIVA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete.** Políticas Públicas: coletânea. Brasília,DF:ENAP, 2006. V. 1 e 2.
- SENGE, P. M.** A quinta disciplina. São Paulo: Best Seller, 2001.
- TREFF L, BATTISTELLA LR.** Inovação em Gestão de Projetos na Administração Pública. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.
- VARGAS, Ricardo V.** Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos: Brasport, 6ª ed. 2009.
- VERZUH, Eric.** MBA Compacto: Gestão de Projetos. Campus. Rio de Janeiro, 2000.