

A IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA

Ronnie Carlos Tavares Nunes¹, Rodrigo Kraemer², João Artur de Souza³

***Abstract.** Many organizations have realized the importance of projects to achieve their results and have been making efforts to improve the practices they use. In the governmental sector, obsolete practices of conducting activities result in high expenses and services rendered to the society without quality. This article aims to evaluate the implementation of the methodology of a project office in a security public organization. The analysis of the implementation, the methodology used and the defined processes show that the organization was well advised, with good detail of the necessary steps and documents, but the application of the methodology, however well planned and executed, is not able to determine alone, The success of a project. As practical contribution is suggested some procedures that the organization can adopt to improve the functionality of the project management.*

Keywords: Project Office, Project Management, Public Security Organization.

***Resumo.** Muitas organizações têm percebido a importância que os projetos representam para o alcance de seus resultados e têm desenvolvido esforços no sentido de aprimorar as práticas que utilizam. No setor governamental, práticas obsoletas de condução das atividades resultam em gastos elevados e serviços prestados à sociedade sem qualidade. Este artigo tem como objetivo avaliar a implantação da metodologia de um escritório de projetos em uma organização de segurança pública. A análise da implantação da metodologia utilizada e dos processos definidos mostram que a organização foi bem assessorada, com bom detalhamento das etapas e documentos necessários, mas a aplicação da metodologia, por mais bem planejada e executada que seja, não é capaz de determinar, sozinha, o sucesso de um projeto. Como contribuição prática são sugeridos alguns procedimentos que a organização pode adotar para melhorar a funcionalidade da gestão de projetos.*

Palavras-chave: Escritório de Projetos, Gestão de Projetos, Organização de Segurança Pública.

¹ Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC) Florianópolis – SC – Brasil. Email: rocatan@gmail.com

² Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC) Florianópolis – SC – Brasil. Email: rodrigokop@gmail.com

³ Professor do Departamento de Engenharia do Conhecimento – Federal Universidade de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brasil. Email: jartur@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A inovação é normalmente apresentada de forma ampla e diversa, englobando diversos aspectos, mas em geral é associada diretamente à inovação tecnológica. Foi Schumpeter (1985) que diferenciou a inovação da invenção, associando aquela com a aplicação. Assim, se a invenção seria algo mais teórico ou abstrato, a inovação se utiliza da invenção e a coloca em prática, criando um novo produto, processo ou serviço.

Inovações no serviço público, diferentemente do setor privado, possuem um caráter mais amplo e diverso, não envolvendo apenas o contexto de mercado, mas também um contexto político-institucional e a capacidade de ação dos atores envolvidos (Andrade & Klering, 2006). As inovações no setor público devem considerar e incorporar, tanto quanto possível, mudanças de caráter estratégico, estrutural, tecnológico, humano, cultural, político e de controle, visando desta forma produzir impactos e desenvolvimentos sociais mais fortes e mais amplos (Andrade & Klering, 2006).

Neste contexto, o gerente de projeto é o profissional responsável por conduzir este trabalho, utilizando as melhores práticas elencadas pelo Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (*Project Management Body of Knowledge – PMBOK*) (PMI, 2013) para conduzir, acompanhar e controlar as tarefas. Ele planeja a execução, acompanha o escopo estabelecido e o progresso das atividades, a fim de cumprir metas, prazos e custos estabelecidos. Também deve identificar os riscos para estudar formas de mitigar impactos e corrigir ações. As equipes de projetos geralmente são compostas por membros de diversas áreas funcionais, a fim de alcançar o objetivo proposto.

O objetivo deste artigo é apresentar as mudanças ocorridas em uma organização de segurança pública, advindas da implementação de um escritório de gestão de projetos, discutindo a definição da metodologia e a necessidade de uma visão sistêmica. É realizada uma análise dos benefícios alcançados pela definição da metodologia e são realizadas algumas sugestões para potencializar a cultura de gestão de projetos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A palavra projeto tem sua origem no latim *projectu* e significa “lançado à vante”, ou seja, apresenta o conceito de preparar no presente algo que só será alcançado no futuro. Observa-se que existem diversas definições. Cleland (2006) apresenta o projeto como “atividades que consomem recursos usados para implementar estratégias organizacionais,

alcançar os objetivos do empreendimento e contribuir para a realização da missão da empresa” (p. 31). Malmegrin (2010) entende projeto como sendo “um conjunto de atividades (tarefas, ações, procedimentos) de execução única, necessárias e suficientes para obtenção de uma solução ou de um produto, em contextos diretivos, normativos, de recursos e de aprendizado específicos” (p.87).

Com relação a gestão de projetos, Turner (2009) define que é um processo através do qual um projeto é levado a uma conclusão. Tem três dimensões: objetivos (âmbito, organização, qualidade, custo, tempo); processo de gestão (planejar, organizar, implementar, controlar); níveis (integrativo, estratégico, tático); Kerzner (2006) prefere a seguinte definição de gestão de projetos: “é o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto” (p.15).

O interesse em gerenciamento de projetos pode ser explicado pela observação de que, na era do conhecimento em que vivemos, são as atividades inteligentes que mais adicionam valor aos serviços da organização, e não as tarefas rotineiras (Carvalho & Rabechini, 2011).

De acordo com Xavier (2009), a maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização é proporcional à sua habilidade em realizar os processos necessários à condução de seus projetos, sendo fundamental a existência de padrões, métricas e controles, assim como o aperfeiçoamento contínuo de seus processos.

O PMI – *Project Management Institute* ou Instituto de Gerenciamento de Projetos é uma organização sem fins lucrativos que tem por objetivo desenvolver e divulgar métodos de desenvolvimentos de projetos. Diversas instituições e empresas vêm utilizando seus métodos. O PMI é a principal associação mundial de gerenciamento de projetos e há mais de 40 anos, proporciona a seus associados a oportunidade de compartilhar teorias, melhores práticas e experiências em gerenciamento de projetos. Os associados, através do cadastramento no sítio do PMI, acessam as informações mais recentes do setor em suas publicações e periódicos. O Instituto também promove seminários internacionais e oficinas de estudo.

Vários autores adotam os conceitos difundidos pelo PMI (*Project Management Institute*), como Valeriano (1998), Dinsmore (1999), Maximiano (2002), Prado (2003) e Vargas (2016). Além do PMI, existem outras abordagens para a gestão de projetos, como a europeia (IPMA), a inglesa (APM) e a japonesa (PMCC), porém a utilizada pelo PMI é a mais conhecida e difundida no Brasil. Daí a grande influência do PMI (Estados Unidos) na literatura nacional sobre Gestão de Projetos.

2.1 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE PROJETOS

Projetos não podem ser confundidos com processos. Eles possuem características distintas, que são importantes para diferenciá-los. O Quadro 1 apresenta as principais diferenças entre um projeto e um processo.

Quadro 1 – Diferenças entre projeto e processo

PROJETO	PROCESSO
Início e fim necessariamente definidos	Apenas o início é necessariamente definido
Temporário	Repetido continuamente
Produz um único produto ou serviço exclusivo	Produz o mesmo produto ou serviço repetidamente
Recursos dedicados ao projeto	Recursos dedicados à operação

Fonte: PMI (2013).

O PMBOK (PMI, 2013) apresenta as principais características dos projetos: é um esforço temporário, com existência, início e fim definidos (temporário), com objetivo de criar entregas exclusivas (singularidade), sendo por isso propenso a imprecisão (incerteza), necessitando uma ampla gama de conhecimento diversos (interdisciplinaridade) e desenvolvido por etapas (elaboração progressiva).

Segundo o PMI (2013), as fases macros do ciclo de vida do projeto são:

1 - Início do projeto – a iniciação ocorre quando a organização formalmente autoriza o início do projeto, que foi identificado através do meio apropriado. Geralmente são realizados estudos de viabilidade nesta fase. Desta forma, através de uma análise preliminar, se define qual produto/solução/problema o projeto pretende resolver, e são definidos o escopo, os resultados esperados, o investimento necessário, o que será entregue pelo projeto, quem será o gerente e quem é o patrocinador.

2 - Organização e Preparação – define-se quais as estratégias, ações e atividades serão adotadas para cumprir com a proposta do projeto, como o escopo, as partes interessadas, prazos e investimentos.

3 - Execução do trabalho do projeto – nesta fase o plano do projeto é executado.

4 - Encerramento do projeto – todas as atividades dos grupos anteriores são encerradas nesta fase. Ela é atingida quando todas as entregas previstas foram finalizadas, ou quando, por motivos diversos, assume-se que os objetivos não serão atingidos.

Na tentativa de diminuir o tempo dos projetos, a moderna gerência de projetos desenvolveu a teoria da sobreposição. A base desta teoria é que nem todas as atividades precisam estar 100% prontas antes que se possa iniciar a próxima fase (Bruzzi, 2008). Heldamn (2007), destaca que às vezes, as fases são sobrepostas para encurtar ou comprimir o cronograma do projeto e chama isso de *Fast Tracking*.

Segundo, Papke et al. (2017), o planejamento estratégico é uma fonte apropriada de ideias para o gerenciamento de projetos. Para a elicitação de projetos, portanto, é imprescindível uma visão sistêmica sobre a organização que possa fornecer as condições necessárias para identificação dos aspectos interdisciplinares que podem influenciar nos projetos. Um aspecto negativo que pode ser citado é a falta de capacitação dos gerentes de projetos e do pessoal alocado no escritório de projetos.

2.2 ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

De acordo com o PMBOK (PMI, 2013), em cada etapa do ciclo de vida do projeto ocorrem processos que poderão abranger até dez áreas de conhecimento e quarenta e sete processos. A primeira área é o Gerenciamento da Integração do Projeto. As outras áreas são Gerenciamento do Escopo do Projeto; Gerenciamento do Tempo do Projeto; Gerenciamento dos Custos do Projeto; Gerenciamento da Qualidade do Projeto; Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto; Gerenciamento das Comunicações do Projeto; Gerenciamento dos Riscos do Projeto; Gerenciamento das Aquisições do Projeto; e a última área Gerenciamento das Partes Interessadas.

No *exposure draft* da sexta edição do PMBOK, cuja versão final será lançada em 2018, duas áreas de conhecimento irão ganhar novos nomes. Gerenciamento do Tempo passa a ser denominada Gerenciamento do Cronograma e Gerenciamento dos Recursos Humanos passa a ser Gerenciamento de Recursos. Em cada área de conhecimento foram incluídas informações sobre práticas ágeis e práticas iterativas utilizadas em ambientes adaptativos. (PMI, 2017)

As áreas de conhecimento descrevem o gerenciamento de projeto em relação aos seus processos componentes. Cada área de conhecimento possui detalhamento específico, abrangência própria e, ao mesmo tempo, integra-se com as atividades das demais áreas, formando um corpo único e organizado.

Segundo Chaves (2010),

Projetos bem-sucedidos são obtidos por meio de uma combinação de decisões, ações e estratégias eficazes. Eles raramente são executados por um indivíduo, trabalhando num vácuo, mas por equipes de indivíduos com vários papéis e responsabilidades, que se relacionam com vários grupos ou pessoas interessadas nos resultados do projeto (stakeholders), pertencentes a diversas áreas da própria empresa ou a diferentes organizações (p.39)

Os processos de gerenciamento de projetos são orientações para a aplicação do conhecimento e das habilidades durante as fases do projeto, sendo aplicados de forma iterativa e revisados ao longo do projeto. O ciclo PDCA (*plan-do-check-act*, planejar-fazer-verificar-agir) liga os resultados de uma parte à entrada para a outra, provocando melhoria contínua nos processos de gerenciamento de um projeto. (Gorges, 2007).

Kerzner (2006) diz que há pessoas que sustentam que a jornada rumo à maturidade e à excelência em gestão de projetos é uma viagem interminável. É verdade que, quando se define o destino em termos de processos de gerenciamento, sempre existirá a oportunidade de melhoria continuada. Mesmo assim, é indispensável providenciar uma estrutura para saber quando estamos nos aproximando do ponto de destino e quando chegamos a ele.

A repetição dos processos de iniciação, no início de cada fase mantém o projeto focado nas necessidades de negócio e assegura que um projeto cujos objetivos não mais atendam aos objetivos de negócio da organização executora tenha sua continuidade devidamente avaliada e definida (Possi, 2006).

2.3 O MÉTODO ZOPP

O método ZOPP (*Ziel-Orientierte Projekt Planung*) é outro método utilizado para o planejamento de projetos. O nome é uma sigla em alemão que significa Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos. Foi introduzido em 1981 pela empresa GTZ – *Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (Agência Alemã de Cooperação Técnica) com bases na metodologia conhecida como LogFRAME (*Logical Framework*), de origem americana (Helming & Göbel, 1998).

É constituído de duas grandes etapas: etapa de análises e matriz de planejamento do projeto. Estas etapas se sucedem de forma interligada e integrada. A primeira é a fase em que são realizados os diagnósticos da situação existente, os prognósticos da situação futura, a identificação do objetivo de desenvolvimento desejado pelo grupo-alvo, a análise dos

envolvidos e a seleção da estratégia mais adequada a ser adotada na fase seguinte. A etapa que se segue é destinada a sumarizar numa matriz toda a estratégia do projeto.

2.4 A VISÃO SISTÊMICA

A partir da constatação de que determinados problemas não poderiam ser solucionados com métodos oriundos de uma única disciplina, surge a Teoria Geral de Sistemas (Alves, 2012).

Bertalanffy (1975) definiu sistema, como uma entidade que apresenta a capacidade de manter certo grau de organização em decorrência de mudanças internas ou externas, composto de um conjunto de elementos em interação, segundo determinadas leis, para atingir um objetivo específico. A Teoria Geral de Sistemas vem a colaborar com a evolução do pensamento científico moderno, com sua interdisciplinaridade e visão geral do problema a ser abordado, fornecendo uma ferramenta eficiente para análise de ações e decisões a serem tomadas para atingir os objetivos com precisão e se utilizando uma quantidade menor de recursos, mas que exige do observador um cuidado para modelagem do sistema e de todos os elementos envolvidos.

Os sistemas podem ser classificados em abertos ou fechados. Os sistemas abertos são aqueles que estabelecem trocas com o ambiente, já os sistemas fechados são aqueles que não estabelecem trocas com o ambiente. Em geral, os sistemas fechados tendem ao colapso, justamente por não eliminarem nenhum elemento nocivo ao sistema e não agregarem novas fontes de energia.

As principais propriedades dos sistemas são: a auto-regulação, que é responsável pela manutenção do sistema. Caso não funcione eficientemente, o sistema tenderá à falência, representando a competência dos sistemas abertos em se adaptar às situações variadas; a entropia, que é a capacidade de absorver ou dispensar energia durante a operação de um sistema; por fim, a homeostase, que é a capacidade dos sistemas de atingir um estado de equilíbrio, a dinâmica que busca um estado de conformação entre as partes, harmonizando-o a favor da funcionalidade do sistema global (Bertalanffy, 1975).

Xu, Ming, Song, He & Li (2014) enfatizam a importância de aplicar a visão sistêmica na gestão de projetos para um melhor desempenho, pois os desafios encontrados não são isolados. A abordagem deve analisar as interações dos elementos do sistema para explorar os subsistemas e suas interações, melhorando o gerenciamento e gerando um diferencial estratégico para a organização.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa. Busca a compreensão do contexto através de meios como a análise documental e bibliográfica, com objetivos exploratórios e descritivos, no intuito de se obter informações para descrever o fenômeno investigado (Merriam & Tisdell, 2015).

Adotou-se a pesquisa qualitativa para evidenciar a necessidade da visão sistêmica, de modo a ressaltar os benefícios trazidos pela adoção da metodologia de gerenciamento de projetos. O principal documento analisado foi a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Rodoviária Federal, documento elaborado pela instituição em conjunto com uma empresa de consultoria, para nortear todo o processo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Polícia Rodoviária Federal foi criada em 1928 com a denominação inicial de “Polícia de Estradas”. Sua missão inicial era a de percorrer e fiscalizar as poucas rodovias da época. No ano de 1945, já com a denominação Polícia Rodoviária Federal, a corporação foi vinculada ao já extinto Departamento Nacional de Estradas de Rodagem – DNER, dentro da estrutura do Ministério dos Transportes. A partir de 1988 passou a ser vinculada ao Ministério da Justiça, e, em 1991, saiu da estrutura do DNER e se constituiu como um Departamento com autonomia administrativa.

A partir disso iniciou sua estruturação administrativa, pois o planejamento e a administração começaram a ser realizados pelos seus integrantes, diferentemente de antes, que tais tarefas eram realizadas pelo DNER. Foram realizados novos concursos, adquiridos novos equipamentos, iniciou a sua área de ensino e passou a exigir nível superior para o cargo a partir de 2009. Em 2011 ocorreu um forte movimento de reestruturação com o propósito de suprir carências administrativas e de gestão. A PRF passou por um processo de substituição e capacitação de seus dirigentes, e um novo modelo de gestão começou a ser projetado, onde indicadores, metas e inovações eram as palavras mais ditas (Gonçalves & Kraemer, 2015).

A situação anterior existente na organização era caótica do ponto de vista dos projetos. Qualquer inovação era realizada somente através dos trâmites definidos legalmente, que exigiam a realização de orçamentos e procedimentos licitatórios e, por vezes, não correspondiam à verdadeira necessidade da instituição. Ocorriam ainda frequentes atrasos na

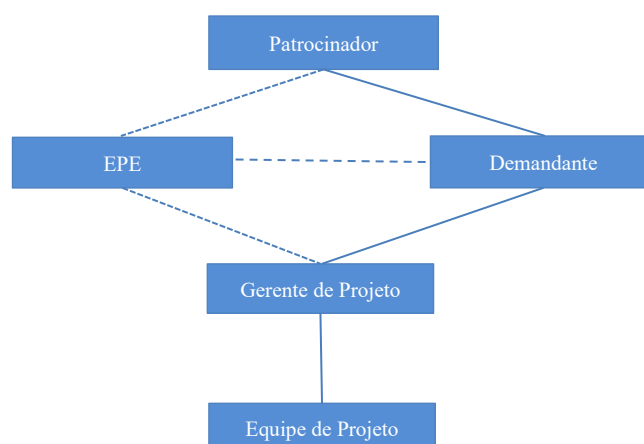
entrega dos projetos, dispêndio de recursos públicos, retrabalho, falta de documentação e alocação inadequada de pessoal. Além disso, os projetos eram realizados através de uma visão operacional, sem a devida interconexão entre as áreas, faltando uma visão mais sistêmica e estratégica dos projetos que afetavam a organização como um todo. Não se pensava em papéis definidos e responsabilidades compartilhadas, não existindo as figuras do patrocinador, do demandante, do gerente de projetos ou da própria equipe de projetos.

Diante dessa situação, a gestão da PRF buscou estruturar o Plano Estratégico da Organização, que ainda não existia e foram criadas algumas novas áreas de gestão, tendo início o Escritório de Projetos Estratégicos – EPE, unidade que ficou responsável pelo gerenciamento dos projetos, exercendo um acompanhamento estratégico. Com a criação do EPE uma das primeiras ações tomadas foi definir a metodologia de gerenciamento que seria utilizada pela PRF.

A definição da metodologia própria foi realizada em conjunto com uma empresa de consultoria, que estava auxiliando a elaboração do Plano Estratégico. Foi adotado como modelo as práticas de gerenciamento de projetos previstas pelo *Project Management Institute* (PMI) e pelo método alemão ZOPP (*Zielorientierte Projektplanung* - Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos), com algumas adequações.

A Figura 1 mostra a estrutura organizacional proposta com a finalidade de prover o adequado apoio da instituição para a execução dos projetos, definindo de forma clara os papéis e permitindo rápidas tomadas de decisões.

Figura 1 – Estrutura Organizacional do Projeto



Fonte: Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP/PRF (2013)

As regras de escalonamento do escopo do projeto foram definidas, de acordo com o Quadro 2, em três situações chaves:

Quadro 2 - Regras de escalonamento – Escopo

Circunstância	Gerente do Projeto	Demandante	EPE	Patrocinador
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o escopo sem alterar os requisitos associados ao pacote de trabalho	Aprova	É informado	É informado	
Quando riscos, problemas ou mudanças alterarem os requisitos associados aos pacotes de trabalho sem alterar o escopo de entregas de fases ou entregas previstas em contrato.	Informa	Aprova	É informado	
Quando riscos, problemas ou mudanças alterarem o escopo de entregas de fases ou entregas previstas em contrato.	Informa	Aprova	É informado	Aprova

Fonte: Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP/PRF (2013).

O escalonamento do tempo do projeto foi definido conforme o Quadro 3:

Quadro 3 - Regras de escalonamento – Tempo

Circunstância	Gerente do Projeto	Demandante	EPE	Patrocinador
Quando os riscos, problemas ou mudanças impactarem o cronograma sem alterar as datas associadas aos pacotes de trabalho.	Aprova	É informado	É informado	-
Quando os riscos, problemas ou mudanças impactarem o cronograma sem alterar as datas associadas aos pacotes de trabalho.	Aprova	É informado	É informado	-
Quando riscos, problemas ou mudanças atrasarem as entregas associadas a fases ou datas contratuais.	Informa	Aprova	É informado	Aprova

Fonte: Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP/PRF (2013).

Para cada etapa do fluxo das fases foram definidos procedimentos com formulários específicos, com o seguinte teor: o nome do procedimento, uma breve descrição e o resultado esperado.

Para exemplificar como foram definidos os documentos para cada procedimento, o Quadro 5 traz o modelo de documento a ser preenchido para o desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto, da fase de iniciação.

Quadro 5 – Exemplo do Procedimento Desenvolver TAP

Código I04 - Nome: Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto
Responsável: Gerente do Projeto
<p>Descrição: O Termo de Abertura do Projeto - TAP é o documento que autoriza formalmente o início de um projeto. Ele tem como principais funções:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autorizar o início do planejamento do projeto; 2. Acordar o entendimento inicial acerca do escopo do projeto; 3. Dimensionar preliminarmente os recursos e o tempo necessários para alcançar os objetivos; 4. Designar o patrocinador, o gerente e a equipe básica do projeto; 5. Dar publicidade ao projeto no âmbito da PRF, em conjunto com a portaria associada. O DOD e o EC serão apensados ao TAP, que, dessa forma, deverá possuir as informações necessárias para subsidiar o processo de decisão pelo Patrocinador. A elaboração do TAP deverá ser realizada pelo gerente do projeto, com apoio da equipe básica. <p>Observações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. É essencial que a equipe básica contenha pessoas especializadas no assunto do projeto (servidores, consultores ou parceiros); 2. Em qualquer passo do gerenciamento de um projeto, o EPE pode ser acionado para fornecer apoio. 3. O gerente do projeto será definido em comum acordo entre os demandantes e o EPE, com anuência final do patrocinador.
Resultado Esperado: Termo de Abertura do Projeto* elaborado.
* - (F103 Termo de Abertura do Projeto.doc) – Nome do modelo de documento

Fonte: Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP/PRF (2013).

Com a metodologia proposta e formalizada através da Metodologia de Gerenciamento de Projetos MGP/PRF (PRF, 2013), o EPE então foi organizado com servidores que possuíam formação na área e aceitaram o desafio. O EPE começou gerenciando dez projetos (Comando e Controle, Landell – Radiocomunicações, Sistema de Informações Gerenciais, Sistemas Móveis, Vídeo-monitoramento, Avaliação de Desempenho Individual, Alerta Brasil, BPM – Implantação do Escritório de Processos, Percepção de Segurança e Imagem da Instituição e I2 – Identidade Institucional) e a cada novo projeto que possuía as características de projeto estratégico para a instituição, era realizado uma análise de sua pertinência para se enquadrar no rol de projetos gerenciados. A partir de consolidação inicial do EPE vários projetos foram surgindo, promovendo alterações significativas no portfólio.

Este estudo constatou que a adoção das práticas sugeridas pelo PMBOK e pelo método ZOPP, trouxe para a instituição, novos desafios para a efetiva implementação no nível tático e operacional da metodologia. Porém, ficaram definidos claramente os parâmetros que caracterizam um projeto como estratégico, bem como todos os documentos que devem ser preenchidos durante a execução das diversas fases do projeto, o que propiciou uma abordagem mais sistêmica aos projetos. Com isso, a metodologia proporcionou: um modo de se evitar surpresas durante a execução do projeto; antecipar situações desfavoráveis que surgem durante a execução; condições para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes da ocorrência dos problemas; aumentar o controle gerencial em todas as fases do projeto; otimizar

a eficiente alocação de recursos financeiros e humanos necessários ao projeto; a realização da documentação de todos os processos e fases, facilitando a futura referência para novos projetos.

Essa mudança seguiu uma visão sistêmica, observando as diversas interfaces necessárias para o gerenciamento de projetos, sendo caracterizados importantes elementos componentes desse sistema, como o demandante, o patrocinador, o gerente e a equipe de projetos e todo o contexto social envolvido.

Considerando a situação anterior constatada por consultas a colegas e vivenciadas em parte pelos autores, de atrasos na entrega das tarefas, dispêndio de recursos públicos desnecessários, retrabalho, falta de documentação e alocação inadequada de pessoal, boa parte desses problemas foram minimizados, mas nem todos resolvidos.

Dentre os projetos gerenciados pelo EPE, pode-se afirmar que mesmo aqueles que se iniciaram antes da adoção da metodologia e do próprio escritório de projetos vêm sendo conduzidos, em suas novas etapas, de acordo com as melhores práticas. Então, vemos que a definição da metodologia na implantação de um escritório de projetos, por mais bem planejada e detalhada que seja, não consegue determinar sozinha, o sucesso na adoção das melhores práticas. Observa-se a necessidade de uma mudança cultural, devendo as inovações serem gerenciadas através de uma visão mais sistêmica, pois as mudanças provocadas podem afetar todos os elementos da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando a implantação do escritório de projetos e a metodologia que foi definida, com a sequência das atividades propostas, conclui-se que a implantação do escritório de projetos foi realizada com detalhamento preciso de todas as etapas constituintes de um projeto, seguindo as práticas mais atuais de gerenciamento. Uma extensa lista de documentos foi criada para cada etapa do projeto, viabilizando a formação de um precioso histórico e sequenciamento de ações que facilitam o controle através do emprego de indicadores adequados. Foi iniciada uma mudança que passou a considerar mais elementos necessários à gestão de projetos, caminhando em direção a uma visão mais sistêmica.

Nota-se que o apoio da alta administração é de fundamental importância para a aplicação da metodologia, e esta, por mais bem planejada e executada que seja, não é capaz de determinar sozinha, o sucesso de um projeto.

A maturidade de gestão de projetos na organização ainda é baixa, de modo que pode ser trabalhada questões culturais para aumentar essa maturidade. Para melhorar a cultura de gestão de projetos nas organizações de segurança pública, alguns procedimentos podem ser realizados:

- Proporcionar condições de trabalho e capacitação para os gerentes de projetos alocados no nível tático, que por vezes não possuem a visão sistêmica da metodologia;
- Comunicar com eficiência e buscar convencer dos benefícios gerados pela adoção da metodologia;
- Contratação de empresa de consultoria especializada na área de gestão de projetos para apoio estratégico até a maturidade do tema;
- Através do estudo de viabilidade do projeto, avaliar as áreas que serão impactadas com o projeto, e propor servidores destas áreas para participarem das equipes, incentivando o estabelecimento de uma visão sistêmica e multidisciplinar do projeto;
- Disseminar a cultura de gestão de projetos a toda a organização, fornecendo o amparo legal necessário e as ferramentas tecnológicas que auxiliam a esta finalidade.

REFERÊNCIAS

- Alves, J. B. M. (2012). *Teoria Geral de Sistemas: em busca da interdisciplinaridade*. Florianópolis: Instituto Stela.
- Andrade, J. A.; Klering, L. R. (2006). Inovação na Gestão Pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In Jacobi, P. R.; Pinho, J. A. (Org.). *Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Berthanlanffy, L. V. (1975) *Teoria Geral dos Sistemas*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Bruzzi, D. G. (2008). *Gerência de projetos*. Brasília, Senac-DF.
- Carvalho, M. M.; Rabechini Jr, R. (2011) *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos*. São Paulo: Editora Atlas, 3ª Edição.
- Chaves, L. E.; (2010). *Gerenciamento da comunicação em projetos*. 2ª Edição. São Paulo: FGV.
- Cleland, D. L.; Ireland, L. R. (2006) *Project Management: Strategic Design and Implementation*. 2ª Edição. McGraw-Hill.
- Dinsmore, P. C. (1999). *Transformando Estratégias Empresariais em Resultados Através da Gerencia por Projetos*. Qualitymark Editora Ltda.
- Gil, A. C. (1999) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 5.
- Gonçalves, B. S.; Kraemer, R. (2015) Projetos Estratégicos Inovadores na Polícia Rodoviária Federal. In Pimentel, L. O.; Zibetti, F. W.; Ziegler, J. A (Org.). *Ciência, Tecnologia e Inovação na Segurança Pública*. Volume 1. Florianópolis, Formato-A.
- Gorges, E. (2007). *A lei de Murphy no gerenciamento de projetos*. Brasport.

- Helming, S.; Göbel, M. (1998). Zopp–Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos. *Um Guia de Orientação para o Planejamento de Projetos Novos e em Andamento*. Eschborn: GTZ.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. 2ª Edição. Bookman Companhia Ed.
- Malmegrin, M. L. (2010). *Gestão operacional*. Departamento de Ciências da Administração/UFSC, Florianópolis.
- Maximiano, A. A. (2002). *Administração de Projetos: Como transformar ideias em projetos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.
- PMI-Project Management Institute (2013). *Um guia do Conjunto de Melhores Práticas em gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)* – Quinta Edição. Atlanta: PMI Book Service Center.
- PMI-Project Management Institute (2017) [online]. – Disponível em: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational-standards-exposure-draft>. Acesso em 03/06/2017.
- Possi, M. (2006). *Gerenciamento de Projetos Guia do Profissional Vol. 1: Abordagem Geral e Definição de Escopo*. Brasport.
- Prado, M. E. B. B. (2003). Pedagogia de projetos. Série “Pedagogia de Projetos e Integração de Mídias”- Programa Salto para o Futuro, Setembro.
- PRF – Polícia Rodoviária Federal. (2013) *Metodologia de Gerenciamento de Projetos - MGP/PRF*.
- Schumpeter, J. (1985). *A teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Nova Cultural.
- Turner, J. R. (2009). *The handbook of project-based management: leading strategic change in organizations* (Vol. 452).
- Valeriano, D. L. (1998). *Gerência em projetos*. São Paulo: Makron.
- Vargas, R. V. (2016). *Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos*. 8ª Edição, Brasport.
- Xavier, C. M. D. S., Vivacqua, F. R., Macedo, O. S., & Xavier, L. F. (2009). *Metodologia de Gerenciamento de Projetos METHODOWARE®: abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Xu, Z., Ming, X. G., Song, W., He, L., & Li, M. (2014) Collaborative project management: a systemic approach to heavy equipment manufacturing project management. *Systemic Practice and Action Research*, v. 27, n. 2, p. 141-164.