

O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SUA IMPORTÂNCIA PARA A QUALIDADE E A EFETIVIDADE NO SETOR PÚBLICO

PROJECT MANAGEMENT AND ITS IMPORTANCE FOR PUBLIC AGENCIES QUALITY AND EFFECTIVENESS

Adolfo Nascimento de Andrade Neto

Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco. Gestor Governamental da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco. Aluno de MBA em Administração Pública e Gerência de Cidades do Centro Universitário UNINTER.

Eduardo Vacovski

Especialista em Direito Processual Civil com ênfase em Litígios Públicos e Processo Coletivo pelo Instituto de Direito Romeu Felipe Bacellar. Especialista em Direito Processual Civil incluindo Metodologia do Ensino Superior pelo IBEJ. Graduado em Direito pela PUC - PR. Advogado atuante no campo do Direito Administrativo e Cível. Professor Orientador de TCC no Centro Universitário UNINTER.

RESUMO

O gerenciamento de projetos é um ramo de atuação consagrado na iniciativa privada, mas ainda pouco explorado no setor público brasileiro. Isto, aliado à imagem de ineficiência e pouca credibilidade que a Administração Pública passa para a população do país, são elementos que motivaram a elaboração deste trabalho, que pretende expor a importância da implementação do gerenciamento de projetos no setor público. A tendência é que o uso desta ferramenta e de outras, voltadas para resultados, leve ao aperfeiçoamento dos modelos de gestão existentes, contribuindo para a efetividade das políticas públicas ao conferir uma maior qualidade às ações de governo. Para atingir os objetivos traçados no trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório com análise qualitativa do material coletado nos livros, artigos, trabalhos científicos e publicações eletrônicas. Assim, foi possível explicar a metodologia do gerenciamento de projetos; discorrer acerca dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade ao abordar a qualidade na gestão pública; e descrever como pode ser aplicado o gerenciamento de projetos no setor público, quais as variáveis envolvidas e os resultados obtidos por alguns governos que o adotaram.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Qualidade. Efetividade. Administração Pública.

ABSTRACT

Project management is a successful activity within private corporations, but not so used within public agencies. As public agencies are labeled as inefficient and unreliable, the following paper intends to show the importance of implementing project management within them. The use of tools targeting positive results tend to perfect current public policies by improving their quality. In order to reach such objective there was a qualitative exploratory bibliographical research of the collected material in books, articles, scientific papers and e-papers. Thus, it was possible to explain the project management methodology, consider the concepts of efficiency and effectiveness, and describe how project management can be used within public agencies. In addition, it shows the variables involved and the results obtained by some administrations that have used it.

Keywords: Project Management. Quality. Effectiveness. Public Administration.

INTRODUÇÃO

Desde a década de 1990, o setor público vem sendo alvo de mudanças significativas, particularmente quanto à adoção de um modelo de administração pública gerencial em detrimento da administração pública burocrática (PETERS, 2008). O modelo gerencial valoriza a autonomia e descentralização, que devem ser características de um governo eficiente e efetivo, e possui o objetivo de tornar a organização pública semelhante à privada, modificando o padrão de governabilidade.

Os modelos de gestão das organizações públicas, portanto, precisam ser aperfeiçoados, tanto quanto à aplicação de ferramentas inovadoras, quanto às práticas de gerenciamento de projetos ou outras aplicações (PETERS, 2008).

No que diz respeito ao gerenciamento de projetos, particularmente, trata-se de um ramo da Administração bastante valorizado devido à sua capacidade de realizar transformações positivas nas organizações. O emprego desta atividade pode ser crucial para que os objetivos traçados pelas políticas públicas sejam alcançados (PINHEIRO E ROCHA, 2012). De acordo com Mansur (2009), o sucesso operacional dos projetos no Brasil vem aumentando cada vez mais, tendo em vista o êxito das iniciativas e técnicas advindas do gerenciamento de projetos. É válido observar o reconhecimento que existe nas organizações brasileiras da importância da gestão de projetos nos níveis da alta direção e gerenciais.

Conforme explica Kerzner (2006), a gestão de projetos demonstra sua importância ao permitir o alcance dos objetivos ao planejar, programar e controlar tarefas integradas. Algo bem diferente do que é percebido na gestão do trabalho rotineiro, dado que este, quando não é automatizado, muitas vezes pode ser autogerenciado pelos funcionários.

Diante disso, o presente artigo tem como objetivo avaliar como o gerenciamento de projetos pode contribuir para a melhoria do serviço público no Brasil, colaborando para a efetividade das ações governamentais. A metodologia para a construção do trabalho baseou-se em pesquisa bibliográfica com caráter exploratório, na qual foram coletados dados e informações em artigos, livros, trabalhos científicos e publicações eletrônicas.

Neste sentido, foram traçados os seguintes objetivos específicos: conceituar o gerenciamento de projetos, elencando suas características e detalhando sua metodologia;

destacar a importância de uma gestão pública efetiva e de boa qualidade; e relacionar as atividades do gerenciamento de projetos com as ações geradas pelas políticas públicas comumente implantadas no Brasil.

A escolha do tema é justificada pela notória carência de uma gestão pública eficiente, eficaz e efetiva, alimentada por uma forte e crescente demanda da sociedade pela prestação de melhores serviços.

O Gerenciamento de Projetos

De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2013), todo projeto pode ser conceituado como um esforço temporário realizado para dar origem a um produto ou serviço único. Assim, pode-se entender que um projeto possui começo e fim bem definidos e, por conta disso, precisa ser corretamente planejado, executado e controlado.

Ainda conforme o Guia PMBOK (PMI, 2013), o gerenciamento de projetos, dentre outras ações, identifica requisitos, lida com as diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas, assim como persegue o equilíbrio das restrições conflitantes que envolvem escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e riscos. O Guia afirma que, ao todo, são dez as áreas de conhecimento nas quais o gerenciamento de projetos pode ser inserido: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisição e partes interessadas. Os processos de gerenciamento aí contidos são agrupados nas fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento – que constituem o ciclo de vida de um projeto. A figura a seguir resume em uma tabela a associação entre estes fatores:

O gerenciamento de projetos e sua importância para a qualidade e a efetividade no setor público

Figura 1 – áreas de conhecimento x processos de gerenciamento (PMI, 2013, p.61)

Áreas de conhecimento	Grupos de de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de Iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da Integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	

7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento dos recursos de comunicações do projeto		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
13. Gerenciamento das partes interessadas no projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Neste contexto, uma atenção especial deve ser dada ao conjunto de riscos inerentes a um projeto. O gerenciamento de projetos deve colaborar para que os riscos de fracasso sejam tão baixos quanto necessário. Conforme Guia PMBOK (PMI, 2013), o risco é um evento ou condição incerta que pode afetar um ou mais objetivos do projeto tais como escopo, cronograma, custo e qualidade. O gerenciamento destes riscos, conforme argumenta Kerzner (2006), é válido para identificá-los e medi-los organizadamente com o desenvolvimento, seleção e gerenciamento de opções para seu controle. Verzuh (2000) considera o gerenciamento de riscos o principal trabalho da gestão de projetos, visto que as técnicas aplicadas às demais áreas de conhecimento elencadas pelo PMBOK objetivam gerenciar riscos de naturezas diferentes (atraso do projeto, comprometimento do orçamento, baixa qualidade, etc.).

Outro aspecto importante do gerenciamento de projetos diz respeito às restrições de prazo, escopo, custo e qualidade. São elementos interdependentes que concorrem para o sucesso de um projeto. Assim, quando há qualquer mudança em algum deles, os demais são impactados.

Figura 2 – triângulo das restrições (Scriptcase Brasil, 2013)

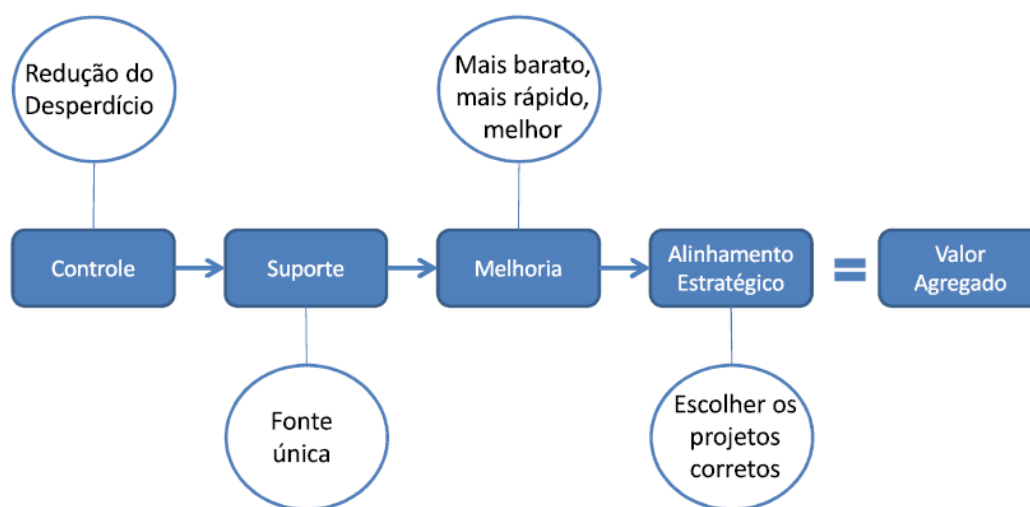


Em um projeto, o escopo define o seu produto principal e suas informações secundárias, que constituem as entregas a serem realizadas ao longo de sua execução. De acordo com Keeling (2005), torna-se necessária uma decisão clara sobre quais serão os resultados essenciais, ponderando-se o atendimento entre necessidades e desejos, e quais os produtos desejáveis, mas não essenciais, poderão ser adicionados ou excluídos, dando origem a objetivos principais claros, critérios de sucesso bem definidos, mensuração dos custos da qualidade e o estabelecimento da duração do projeto. Segundo Gonçalves (2009), o sucesso no gerenciamento do escopo está condicionado a um bom gerenciamento de mudanças, que abrangem quaisquer alterações ocorridas após a aprovação do escopo inicial. Geralmente, as mudanças envolvem alterações nos custos, prazos, qualidade ou em outros elementos do projeto.

Kerzner (2006) destaca a importância da criação de um departamento que centralize o aprendizado em projetos, bem como impulse e leve a organização à maturidade neste tipo de gestão: o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), também conhecido pela sigla em inglês PMO (*Project Management Office*). Conforme Calheiros (2005), o EGP, via de regra, pode apresentar uma abordagem consultiva – geralmente relacionada a organizações com baixo nível de maturidade – e outra

centralizadora, mais ligada ao alinhamento estratégico e utilizada em organizações que se encontram com um maior nível de maturidade. Para que um EGP seja implantado, é preciso comprovar como ele será capaz de agregar valor para a organização, a fim de se combater qualquer resistência ao processo. Sotille (2012) demonstra o valor gerado pelo EGP em uma cadeia na qual são identificados os fatores envolvidos neste processo:

Figura 3 – cadeia de valor de um EGP (Sotille, 2012)



Carneiro (2010) endossa a importância do EGP ao afirmar que, diferente da visão habitual dos gerentes de projeto, o EGP visualiza os projetos sob a sua gestão a partir de uma perspectiva ampliada, e o benefício proporcionado pelo EGP pode ser observado, dentre outros fatores, na otimização e realocação de recursos, na agilidade para cancelar projetos problemáticos, na priorização de projetos, na gestão de mudanças e na identificação de problemas e geração de soluções.

Qualidade e Efetividade na Gestão Pública

Bresser Pereira (1999) relata que há a necessidade do uso de práticas modernas de gerenciamento no setor público, dado que existe uma diferença significativa entre gerenciar e controlar, agir com proatividade e apenas reagir aos acontecimentos. O autor

O gerenciamento de projetos e sua importância para a qualidade e a efetividade no setor público

argumenta que, diante da globalização, cresce cada vez mais a importância do uso de novas competências e adoção de estratégias inovadoras na gestão pública.

De acordo com Kohl e Oliveira (2012), a qualidade na gestão pública está intimamente ligada ao que foi estabelecido no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado que, a partir de sua publicação em 1995, deu início à reforma gerencial no Brasil. No que diz respeito à qualidade, o autor discorre sobre este Plano da seguinte maneira:

Nesse Plano, o Programa da Qualidade e a Participação na Administração Pública cumpre a função de principal instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, responsável por promover a revolução nos valores estabelecidos no plano político-filosófico, necessários à implementação de um novo modelo de Estado: participação, reconhecimento do potencial do servidor e de sua importância no processo produtivo, igualdade de oportunidades e a opção pela cidadania; estando associado aos processos educacionais que conduzem a uma renovada visão do mundo (QUALIDADE NA GESTÃO PÚBLICA, p. 4).

Assim, diante desse novo conceito de Estado, é importante observar que a expectativa dos cidadãos passa a ser por um governo que produza resultados através de uma administração ágil e responsável, promovendo constantemente a participação do cidadão (KOHL E OLIVEIRA, 2012).

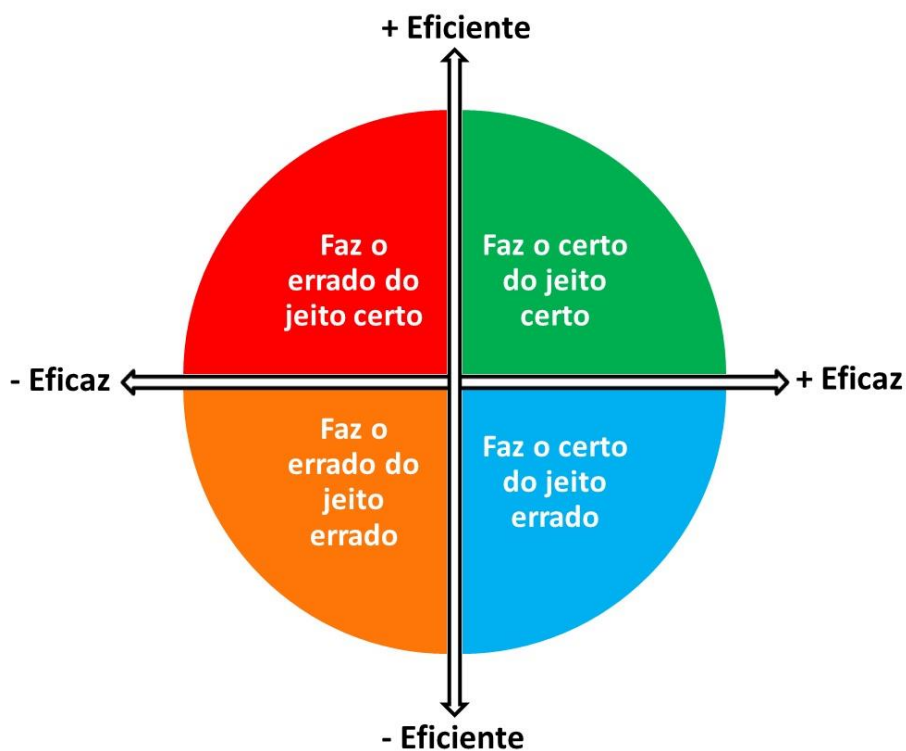
Conforme argumenta Erdmann (2011), este contexto propiciou o surgimento de diversos movimentos privatizantes devido à adoção de técnicas e de cultura do setor privado. Com as novas exigências impostas às organizações públicas, cresceu a importância dos conhecimentos sobre Gestão da Qualidade, tendo sido criado, por exemplo, o Programa Nacional de Gestão Pública (GESPÚBLICA), instituído pelo Decreto 5378/2005, e que se propõe a melhorar os resultados do setor público.

A qualidade no setor público está atrelada, particularmente, a três medidas importantes: eficiência, eficácia e efetividade. Chiavenato (1994) conceitua eficiência e eficácia como ferramentas de análise aplicadas a todo tipo de organização:

eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas

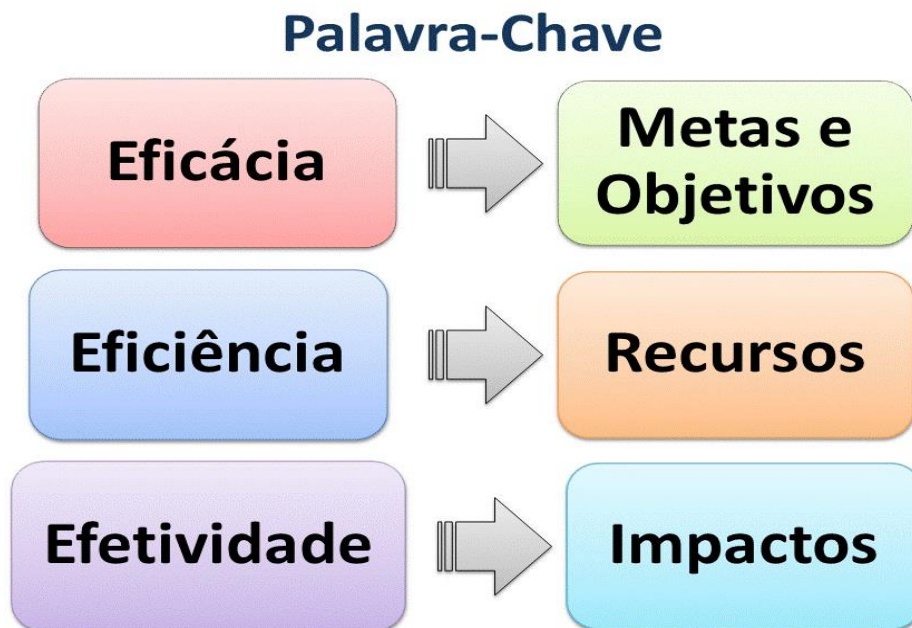
(métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...) (Chiavenato, 1994, p. 70).

Portanto, a eficiência diz respeito aos meios para se alcançar um determinado resultado, ao contrário da eficácia, que tem seu enfoque no alcance dos objetivos da organização.



Todavia, no setor público, é preciso incluir mais uma medida importante: a efetividade. Conforme disserta Castro (2006), esta afere os benefícios que os resultados de uma determinada ação trazem para a população, demonstrando uma maior abrangência em sua utilização.

Figura 5 – eficiência, eficácia e efetividade (Neves, 2014)



Segundo Torres (2004), a efetividade preocupa-se com a necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, detalhando os benefícios obtidos e identificando quais setores estão sendo privilegiados em detrimento de outros. Tal processo deve ocorrer de maneira transparente e democrática, permitindo o envolvimento e sensibilização da população para a implementação de políticas públicas.

O Gerenciamento de Projetos e a Administração Pública

O gerenciamento de projetos no setor público é uma prática nova, em desenvolvimento, dado que apresenta métodos que favorecem a autonomia e tem estratégia definida para promover a entrega de obras e serviços com eficiência e qualidade (MEREDITH E MANTEL JUNIOR, 2003). Nodari et al. (2007) reforçam esta ideia ao argumentar sobre a necessidade de uma atuação mais efetiva no planejamento e controle de planos de desenvolvimento das diversas demandas de serviços existentes para o setor público, que requerem o acompanhamento do planejamento de projetos em suas diferentes áreas.

Para que existam políticas de gestão, desempenho e competitividade que venham a ser aplicadas nos programas de governo, é necessário pensar estrategicamente. O uso da metodologia de projetos para alavancar ações estratégicas, segundo Valeriano (2008), tem uma importância crescente, demonstrando ser um excelente meio para a implementação de planos estratégicos. Assim, novos processos podem ser implantados por meio da divisão do trabalho em unidades menores, nas quais torna-se possível definir o objetivo perseguido, estabelecer o escopo do projeto, fixar prazos e custos aceitáveis, bem como atender às partes interessadas. Para Clemente (2002, p. 289), “a visão de racionalidade no uso os recursos, aprendizagem e participação, propiciadas pela gestão de projetos, é uma experiência dificilmente superada por modelos tradicionais de gestão”.

Viana (2012) destaca que um fator determinante para a gestão de projetos é o monitoramento e controle que, quando bem executados, permitem a aferição, correção e realinhamento das atividades em curso. O autor também lembra que, no gerenciamento de projetos, há uma grande diferença no tratamento das informações entre as áreas privada e pública. Fatores que influenciam neste sentido são: aspectos legais, remuneração, qualificação da mão de obra, estrutura hierárquica, recursos disponíveis, etc.

Assim, a Administração Pública deve contar com um profissional que saiba lidar com as necessidades dos projetos – o gerente de projetos – que é o indivíduo designado pela organização para conduzir a equipe responsável por determinado projeto ao alcance dos seus objetivos. Ele deve possuir um conjunto equilibrado de habilidades éticas, interpessoais e conceituais. (PMI, 2013). Segundo Kerzner (2006), o gerente de projetos deve conhecer o universo do negócio no qual está envolvido, a fim de promover a integração do trabalho em toda a organização.

Furtado et. al. (2011) tratam de um importante exemplo de implantação da gestão de projetos no setor público brasileiro. Os autores relatam que, no Estado do Espírito Santo, após a implantação da gestão de projetos, a Administração Pública passou a ser enxergada como diferenciada devido à obtenção de fluidez na informação e ganhos de prazo, custo, escopo e qualidade. Com a centralização da informação e redução do tempo de execução de obras, os resultados planejados para as políticas públicas passaram a ser atingidos com maior qualidade e efetividade. Furtado et. al. (2011) também relata que as

O gerenciamento de projetos e sua importância para a qualidade e a efetividade no setor público

prefeituras municipais demonstraram interesse pelo modelo adotado no estado, que, por sua vez, já tinha sido baseado na experiência verificada no Estado de Minas Gerais.

Barreto (2013) explica que Minas Gerais também atravessa um processo de mudança, que iniciou-se em 2003 com a adoção de um novo programa governamental, e que envolveu, dentre outras medidas, a instituição da Gestão de Projetos para o monitoramento dos projetos prioritários do Governo do Estado. Assim, foram enquadrados nesta categoria os projetos que poderiam oferecer resultados rápidos, relevantes e com visibilidade, capazes de estruturar e desenvolver o Estado. Vale frisar, conforme reforça Barreto (2013), que o gerenciamento de projetos em Minas Gerais permanece sendo melhorado continuamente, especialmente no que diz respeito ao gerenciamento de riscos. A utilização de ferramentas específicas e o estabelecimento de etapas bem definidas vêm contribuindo para a evolução do trabalho, e conseqüentemente, para o aperfeiçoamento do modelo implantado no Estado.

O Governo de Pernambuco, por sua vez, conforme citam Marini e Martins (2014), também vem apresentando avanços no que diz respeito às suas práticas de gerenciamento. Por meio da implantação de um modelo de governança voltado para resultados, a Administração Pública local passou a utilizar a gestão de projetos para monitorar intensivamente as obras de infraestrutura realizadas no estado. A Secretaria de Planejamento e Gestão do governo utilizou consultoria externa para implantar um EGP em sua estrutura, com o intuito de dar suporte às demais secretarias para o alcance dos resultados planejados. Periodicamente, Governador e Secretários de Estado participam de reuniões de monitoramento de objetivos estratégicos, analisando todo o material preparado pelo EGP, que reflete o andamento das obras sob o ponto de vista do gerenciamento de projetos (MARINI E MARTINS, 2014).

Neste âmbito, Valle et al. (2007) explicam que o grande desafio no setor público refere-se à administração dos aspectos humanos, particularmente quanto ao diálogo eficaz acerca dos objetivos, métodos e técnicas dos projetos, visando alcançar os resultados pretendidos, já que nas organizações públicas, em sua maior parte, não há uma boa fluidez na comunicação, sendo esta incompleta e distorcida na maioria das vezes. Adiciona-se a isso o fato de que, na sociedade, muitos avaliam o servidor público como um funcionário ineficiente por natureza. Isto posto, Meredith e Mantel Junior (2003) e Nodari et al. (2007)

versam sobre a importância da qualificação das pessoas no gerenciamento de projetos, que atuam no setor público, para que não haja o comprometimento da metodologia de trabalho.

Considerações Finais

Diante do que foi apresentado, observou-se que o gerenciamento de projetos já se configura em um importante elemento para o avanço do serviço público no Brasil, haja vista que a sua utilização em alguns locais já trouxe resultados positivos e propiciou o melhoramento da imagem da Administração Pública. As melhorias percebidas demonstram que uma maior qualidade passou a ser agregada à gestão, com a efetiva transformação do que é planejado em resultados, por meio da racionalização do uso dos recursos.

Porém, a gestão pública brasileira, na maioria dos casos, ainda é bastante ineficiente, permanecendo afastada da realidade de mercado, mesmo com o surgimento de diversas reformas e leis nas últimas décadas que estimularam a incorporação de elementos da iniciativa privada para sua modernização.

Assim, a implantação do gerenciamento de projetos ainda é um desafio, e é notória a necessidade de ampliação do seu uso, bem como de outras ferramentas ligadas à gestão por resultados para assegurar que os resultados alcançados satisfaçam a população, garantindo a efetividade das políticas públicas. Além disso, também é importante que as pessoas entendam o grau de relevância destas novas metodologias de governança, a fim de que estas obtenham o reconhecimento devido e sejam consolidadas no serviço público.

Referências

BARRETO, Luisa Cardoso. **Análise da Evolução da Metodologia de Gerenciamento de Riscos Aplicada aos Projetos Estratégicos do Governo de Minas Gerais.** In: Anais do VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013.

CASTRO, Rodrigo Batista. **Eficácia, eficiência e efetividade na Administração Pública.** In: Anais do 30º Encontro da ANPAD, 2006.

CALHEIROS, M. C. H. **Identificação da estrutura de escritório de gerenciamento de projetos adequada a partir da avaliação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo sobre a área de tecnologia da informação da PETROBRAS.** Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE/FGV. Orientador: Irigaray, H. A. R. Rio de Janeiro, 2005.

CARNEIRO, Margareth. **PMO no setor público.** In Barcaui, Andre (org). PMO: Escritório de projetos, programas e portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CLEMENTE, Ademir (Org.). **Projetos empresariais e públicos.** São Paulo: Atlas, 2002.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Gestão da qualidade no setor público.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

FURTADO, Maria Alice Pinheiro et. al. **A percepção dos gestores da área pública sob a política de gerenciamento de projetos.** Revista Eletrônica Sistemas & Gestão volume 6, nº2, p. 167-183, 2011. Disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V6N2A6/V6N2A6>>. Acesso em 10/11/2015.

GONÇALVES, Juliano Rodrigues: **A importância do bom gerenciamento do escopo para o sucesso de um projeto.** Techoje, 2009. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/692>. Acesso em 22/10/2015.

KEELLING, Ralph. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2005.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOHL, André e OLIVEIRA, Josele Nara Delazeri. **Gestão da Qualidade na Administração Pública Brasileira**. In: Anais do VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012.

MANSUR, R. **Escritório Avançado de Projetos na Prática – Plano de Negócio – A máquina de fazer dinheiro**. Brasport, Rio de Janeiro, 2009.

MARINI, Caio e MARTINS, Humberto Falcão. **Todos por Pernambuco em tempos de governança: conquistas e desafios**. Recife: Instituto Publix, 2014.

MEREDITH, Jack R. e MANTEL JUNIOR, Samuel J. Projetos em organizações contemporâneas. In: _____. **Administração de projetos: uma abordagem gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

NEVES, Alysson Ribeiro. **Gerentes de projetos e o desafio para aumentar a eficiência**. Portal de Conhecimento e Experiência em Gerenciamento de Projetos (PMKB), 2014. Disponível em: <<http://pmkb.com.br/artigo/gerentes-de-projetos-e-o-desafio-para-aumentar-a-eficiencia/>>. Acesso em 30/10/2015.

NODARI, Luciana Davi Traverso et al. **A Abordagem das competências como instrumento de apoio à tomada de decisão: o caso da secretaria de desenvolvimento regional de Joaçaba (SC)**. In: Anais de Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 2007, Foz do Iguaçu (PR): ABEPRO, 2007.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reflexões Sobre a Reforma Gerencial Brasileira de 1995**. Revista do serviço público, vol. 50 (4): 5-30, 1999.

PETERS, Guy B. **Os Dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 59, n. 3, p. 289-307, jul./set. 2008. Disponível em:<www.enap.gov.br>. Acesso em: 20 set. 2015.

O gerenciamento de projetos e sua importância para a qualidade e a efetividade no setor público

PINHEIRO, Marcelo T. e ROCHA, Mônica A. da S. **Contribuições do Escritório de Gerenciamento de Projetos Públicos na Gestão para Resultados**. Revista do Serviço Público, vol. 63 (2): 199-215, abr/jun, 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**: Guia PMBOK (5ª Edição), 2013.

SCRIPTCASE BRASIL. **O triângulo das restrições**. Scriptcase, 2013. Disponível em: <<http://www.scriptcase.com.br/blog/o-triangulo-das-restricoes/>>. Acesso em 30/10/15.

SOTILLE, Mauro. **Justificando PMO nas Organizações**. In Barcaui, Andre (org). PMO: Escritório de projetos, programas e portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. Makron Books. São Paulo, 2001. Edição 2008.

VALLE, André Bittencourt et al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VERZUH, E. **MBA compacto: gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

VIANA, Cesar Pereira. **A gestão de projetos no âmbito da Administração Pública Federal: uma visão estratégica**. In: Anais do V Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2012.