

A atuação do Escritório de Projetos na gestão de portfólio no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco

Ariadne Andrade de Maria, Liliane Aparecida da Silva Santos

RESUMO

O Escritório de Projetos exerce um papel imprescindível no gerenciamento dos portfólios de projetos no alcance dos objetivos estratégicos das organizações, conferindo a aplicação de conhecimento, habilidades, instrumentos e técnicas para tornar factível o atendimento das expectativas das partes interessadas. O objetivo deste estudo é investigar as práticas executadas pelo Escritório de Projetos do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco ao gerenciar os portfólios de projetos visando à realização dos objetivos estratégicos. O trabalho justifica sua relevância ao disponibilizar uma alternativa aos órgãos públicos que apresentam dificuldades em tornar suas ações eficazes, na concretização dos seus objetivos organizacionais. No referencial teórico, foram abordados os conceitos de gerenciamento de projetos, escritório de gerenciamento de projetos, gerenciamento de portfólio, assim como experiências práticas de alguns órgãos públicos brasileiros nessa área. A metodologia adotada se fundamentou em dados coletados através de entrevistas semiestruturadas, consulta bibliográfica e documental. Os resultados da pesquisa mostram as ações do Escritório de Projetos metodologicamente organizadas; um conjunto de práticas efetivas e um excesso de projetos caracterizando a dificuldade observada no órgão de separar atividades operacionais de projetos.

Palavras-chave: Escritório de Projetos. PMBOK. Portfólios. Projetos. TCE-PE.

1. INTRODUÇÃO

As dificuldades apresentadas para gerir a Administração Pública fizeram surgir novas ideias na tentativa de melhorar a prestação do serviço público e o seu funcionamento como um todo. As recentes transformações na década de 90, a partir da reforma do aparelho do Estado trouxeram um novo modelo de administrar ao Brasil. A reforma gerencial foi originada com esse propósito de promover o contínuo aperfeiçoamento das rotinas e processos de trabalho, trazer simplicidade aos procedimentos, desburocratizar e estabelecer metas e indicadores de desempenho e de satisfação do cidadão (BRASIL, 1995).

Nesse contexto, o gerenciamento de projetos mostra-se eficaz na organização e no esboço das ações necessárias para melhorar o serviço prestado à sociedade. Kerzner (2009) esclarece que o tema justifica sua relevância quando viabiliza a consecução dos objetivos ao planejar, programar e controlar tarefas integradas. Fato diferenciado do trabalho corriqueiro inferido da gestão do trabalho das organizações, as quais utilizam-se muitas vezes de uma atuação automática e autogerenciada pelos funcionários.

Pela possibilidade de efetuar modificações favoráveis nas organizações públicas, o gerenciamento de projetos vem se mostrando, como ramo da Administração bastante relevante e valorizado (PINHEIRO; ROCHA, 2012).

Salienta-se que o gerenciamento de projetos já é utilizado em algumas organizações públicas ligadas aos poderes Executivo e Legislativo, tais como: Secretaria de Gestão de Recursos Humanos do Espírito Santos (SEGER), Tribunal de Contas do Estado Ceará (TCE-CE) e Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCE-MG), dentre outras (PONTES, OLIVEIRA, & VASCONCELOS, 2015).

Nesse trabalho discute-se o gerenciamento de projetos em órgãos públicos, visto que é necessária uma gestão pública mais eficiente, eficaz e efetiva, demandada pela sociedade em

busca de uma melhor prestação de serviços. A gestão de portfólio aliada a uma metodologia de gerenciamento de projetos, oportuniza a organização um conjunto de padrões e práticas consideráveis para atingir a efetividade nas suas ações e, por conseguinte o alcance dos resultados pretendidos, assegurando assim a excelência no exercício das suas funções.

No âmbito do gerenciamento de projetos, o TCE-PE desenvolve projetos para melhorar a prestação dos serviços nas atividades essenciais ao funcionamento do órgão. Nessa conjuntura, o Escritório de Projetos (EP) é o setor responsável por gerenciar os portfólios de projetos, selecionando-os conforme os objetivos estratégicos da organização.

O objetivo geral deste estudo é investigar as práticas executadas pelo Escritório de Projetos do TCE-PE ao gerenciar os portfólios de projetos visando à realização dos objetivos estratégicos. Nos objetivos específicos, busca-se investigar o conjunto de práticas realizadas pelo EP no gerenciamento dos projetos, partindo das propostas iniciais até o encerramento; e investigar o funcionamento do EP a fim de conduzir a concretização dos objetivos estratégicos.

A pesquisa envolveu profissionais do EP que participam do processo de gestão do portfólio e projetos e o gerente do setor de Tecnologia da Informação do órgão. O método empregado abrangeu as seguintes fontes de evidências: entrevistas individuais do tipo semiestruturadas, documentos organizacionais, observação direta e de artefatos físicos.

Este artigo está dividido em cinco seções: após essa introdução, apresenta-se o referencial teórico, abordando gerenciamento de projetos, escritório de gerenciamento de projetos e as experiências práticas de gerenciamento de projetos em alguns órgãos públicos. Posteriormente, serão explanados os procedimentos metodológicos efetuados para condução do estudo. Na sequência serão apresentadas a discussão e a análise dos resultados seguidas das considerações finais da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gerenciamento de projetos

A compreensão do gerenciamento de projetos necessita, preliminarmente, do entendimento sobre o conceito de projeto. De acordo com Kerzner (2009) um projeto abrange uma série de atividades e tarefas específicas, um objetivo específico, com datas de início e término bem definidos, limites de financiamento, utilização de recursos humanos e não humanos e é multifuncional.

A partir de 1950, com o desenvolvimento mundial em ascensão, houve o surgimento de diferentes escolas na administração e novas técnicas foram sendo pesquisadas e absorvidas pelo gerenciamento de projetos, tais como os diagramas de rede, chamados de gráficos de PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) e o método de caminho crítico (*Critical Path Method* - CPM) utilizados até os dias atuais no gerenciamento de projetos (MOURA, 2013).

Moura (2013), rememora que, em 1969, no auge dos projetos espaciais da NASA, um grupo de cinco profissionais de gestão de projetos, da Filadélfia, EUA, reuniu-se para estudar as melhores práticas, e Jim Snyder fundou o *Project Management Institute* - PMI (EUA). O PMI é a maior instituição internacional dedicada à disseminação do conhecimento e ao aprimoramento das atividades de gestão profissional de projetos (PMI, 2013; SISK, 1998). Segundo Sisk (1998), nas décadas de 1960 e 1970, diversos modelos de negócios foram desenvolvidos e todos compartilharam uma estrutura de suporte comum: projetos são liderados por um gerente, responsável por unir pessoas, garantir a integração e comunicação de fluxos de trabalho por diferentes departamentos.

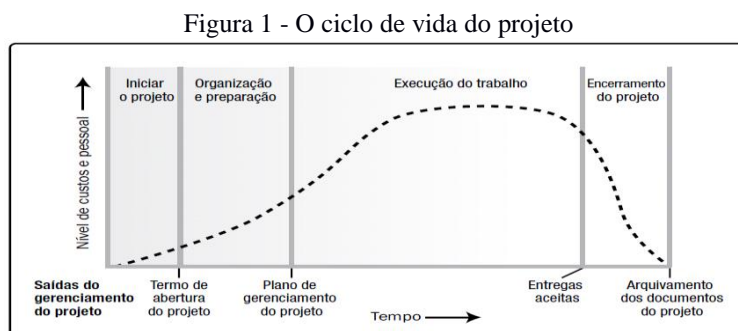
Após a consolidação do PMI foi criado o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) - o conjunto de conhecimentos das melhores práticas em gerenciamento de projetos (PMI, 2013). O PMBOK (2013) conceitua projeto da seguinte maneira:

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. (PMBOK, 2013, p. 3).

É importante frisar que embora o *Project Management Institute* - PMI defina projeto como algo temporário, não significa necessariamente de curta duração. Ademais, normalmente o vocábulo temporário não se emprega aos produtos, serviços ou resultados criados, a maioria dos projetos é executada para criar entregas duradouras (PMI, 2013).

O ciclo de vida de um projeto representa a sucessão de etapas nas quais o projeto percorre do início ao término. Frequentemente, a sequência de fases é estabelecida de acordo com as necessidades da organização referente ao gerenciamento e controle dos projetos, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação (PMI, 2013).

Abaixo, a figura 1 apresenta o gráfico da estrutura básica para gestão de projetos, com as variáveis custos/pessoal e tempo:



Fonte: PMBOK (2013)

Segundo Vargas (2005) as fases da figura 1 são definidas da seguinte maneira:

Iniciar o projeto (Fase de definição): é o começo do projeto, define-se a missão e o objetivo.

Organização e preparação (Fase de planejamento): identifica e escolhe as estratégias apropriadas para o tipo de projeto, especificando cada parte.

Execução do trabalho: é a concretização do planejamento. As incorreções das fases anteriores serão perceptíveis nesse momento, é a etapa de maior consumo dos recursos disponíveis.

Monitoramento (Fase de controle): ocorre concomitantemente as fases de planejamento e execução do projeto. Possui o objetivo de acompanhar a realização do projeto visando propor ações corretivas e preventivas no menor espaço de tempo possível.

Encerramento (Fase de finalização): acontece quando a execução do projeto é apreciada por equipe diferente dos executores do projeto.

Essas cinco fases, chamadas de grupos de processos no PMBOK (2013), estão divididas em dez áreas de conhecimento, denominadas de “gerenciamento” e suas respectivas definições e processos requeridos ou necessários:

1. **Aquisições do projeto:** orientar a contratação de produtos e serviços externos à organização.
2. **Qualidade do projeto:** garantir que o projeto irá satisfazer os requisitos dos clientes.
3. **Riscos do projeto:** identificar, analisar e responder aos riscos do projeto.
4. **Escopo do projeto:** detectar todo o trabalho requerido para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas.
5. **Custos do projeto:** assegurar a conclusão do projeto dentro da estimativa de custos.
6. **Integração do projeto:** certificar a associação dos vários elementos do projeto.

7. **Comunicações do projeto:** asseverar o desenvolvimento, a coleta, a disseminação, o registro e o descarte das informações do projeto.

8. **Recursos humanos do projeto:** tornar mais efetivo o uso das pessoas envolvidas.

9. **Tempo do projeto:** gerenciar o término pontual do projeto.

10. **Partes interessadas:** verificar as partes interessadas, determinar suas necessidades, expectativas e influência, para garantir que o projeto seja bem-sucedido (PMBOK, 2013).

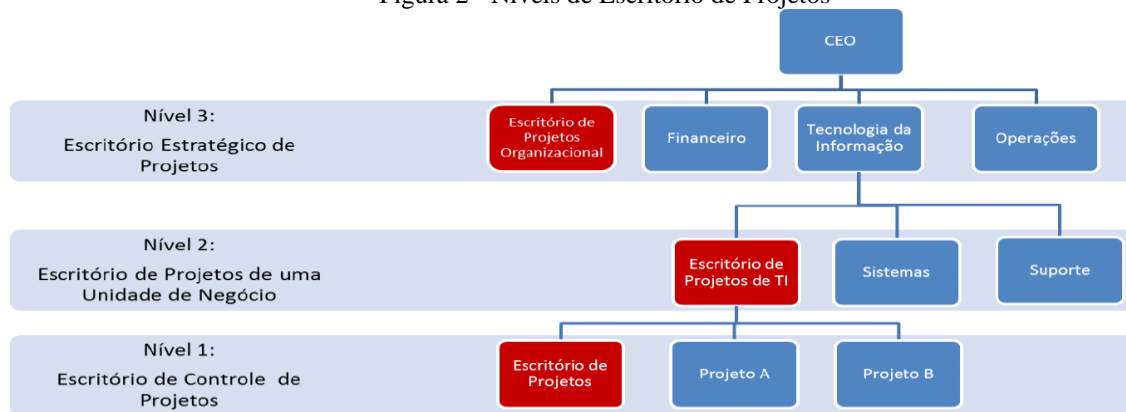
Com a finalidade de gerenciar toda a área de projetos, as organizações criam setores específicos para unificar ações sendo a prática mais comum estabelecer um Escritório de Gerenciamento de Projetos tema a ser tratado na próxima subseção.

2.2 Escritório de Gerenciamento de Projetos

O Escritório de Projetos (*Project Management Office-PMO*) é a estrutura organizacional responsável por padronizar os processos relacionados a projetos, facilitar a divisão dos recursos, elaborar a metodologia, as ferramentas, e técnicas utilizadas nos projetos da organização (PMBOK, 2013).

Na ótica de Aubry, Hobbs e Thuilier (2007), o Escritório de Projetos compõem uma rede de relações complexas interligando estratégia, projetos e estrutura. De acordo com suas funções o Escritório de Projetos pode variar sua atuação, sendo assim existem diversos modelos. Crawford (2002) explica que há, essencialmente, três níveis, conforme a figura 2:

Figura 2 - Níveis de Escritório de Projetos



Fonte: Adaptado de Crawford (2002)

Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos: início da definição do processo básico de gestão de projetos, podendo no futuro, ser aplicado a outros projetos da organização.

Nível 2 – Escritório de Projetos de uma Unidade de Negócio: incremento do nível de eficiência na gestão dos recursos dos projetos.

Nível 3 – Escritório Estratégico de Projetos: padronização dos processos e metodologia, priorização dos projetos de acordo com os objetivos estratégicos, gestão de portfólio.

Sobre o nível de controle do Escritório de Projetos sobre o gerenciamento, este pode variar a partir do fornecimento de funções de apoio até a responsabilidade real pela gestão direta de um ou mais projetos. Consoante o PMBOK (2013), os tipos de EP de acordo com o grau de controle estão divididos em:

De suporte: exerce função consultiva nos projetos, disponibilizando modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições incorporadas através de outros projetos. Essa espécie de EP armazena informações acerca dos projetos desenvolvidos na organização e exerce baixo nível de controle sobre os projetos.

De controle: proporciona suporte e vincula a conformidade através de diversos meios, estabelecendo estruturas e metodologias de gerenciamento, utilizando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou conformidade com a governança corporativa. E tudo isso precisa ser seguido pelos gerentes de projetos. Esse EP exerce um nível médio de controle sobre os projetos.

Diretivo: Esse tipo de Escritório de Projetos gerencia os projetos de forma direta, por isso possui um alto nível de controle sobre os projetos.

O PMBOK (2013) esclarece que um EP estruturado não assegura o êxito dos projetos desenvolvidos, entretanto, seguramente, ao disponibilizar metodologia, ferramentas, capacitação e informações sobre os projetos colabora para o alcance dos objetivos pretendidos. Kerzner (2009) evidencia que muitos obstáculos encontrados pelos gestores de projetos advêm da ausência ou inadequação da utilização de uma metodologia apropriada para gerir os projetos. O autor entende a metodologia pertinente como benéfica a performance da execução do projeto, contribuindo para criar circunstâncias que maximizam a confiança dos clientes.

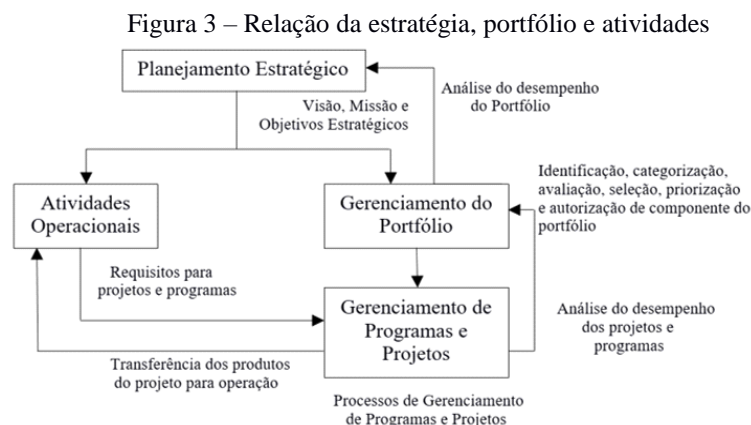
O ambiente empresarial muda constantemente e requer dos gestores de projetos, além do emprego de uma metodologia para gerenciamento, um contínuo aperfeiçoamento em busca da excelência (KERZNER, 2009). Sendo assim, além da metodologia bem configurada, o autor ressalta alguns pré-requisitos para o gerenciamento de projetos:

- Conjunto de objetivos bem definidos, expectativas devidamente compreendidas, e uma definição abrangente do problema; e
- Importância dos processos de planejamento (proposta, planejamento, desenvolvimento, implementação) e gestão, existindo a perspectiva de avaliar o progresso do projeto.

O PMI (2013) indica padrões de gerenciamento considerando projetos e portfólio como investimentos, naturalmente, entende-se que é fundamental o vínculo do Portfólio de Projetos aos planos e objetivos estratégicos da organização. Gerenciar projetos de forma isolada não é suficiente para tornar a organização eficiente, por isso são necessárias competências adicionais, como gerenciar portfólios para obter melhores resultados dos projetos (GAREIS, 2002).

O portfólio é o conjunto de projetos que estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização. O gerenciamento de portfólios se conecta às estratégias organizacionais escolhendo os projetos adequados, priorizando o trabalho e disponibilizando os recursos necessários. Já o gerenciamento de projetos fortalece e implementa planos para a consecução de um escopo específico, no qual é motivado pelos objetivos do portfólio a que está sujeito e, em última instância, às estratégias organizacionais (PMBOK, 2013).

Na sequência, a figura 3 mostra a interligação do planejamento estratégico, das atividades operacionais, do gerenciamento de portfólio e de projetos.



Fonte: The Standard for Portfólio Management – PMI (2013).

A figura 3, parte do planejamento estratégico e separa as atividades operacionais e os projetos, a partir disso mostra a correlação entre os interessados e essencialmente os comprometidos na aprovação da execução dos projetos. E na sequência, indica os projetos desenvolvidos sendo transferidos para melhoramento das atividades operacionais.

2.3 Gerenciamento de Projetos na Administração Pública brasileira e experiências práticas

A reforma administrativa no Estado brasileiro, em 1995, transformou, a Secretaria de Administração Federal (SAF) em Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), na intenção de aumentar a eficiência na gestão administrativa, por meio da criação de um Serviço Público profissional, para isso foi instituído o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995). O principal objetivo do Plano era a descentralização administrativa, que desencadeava em implantar um modelo gerencial para a administração pública, a fim de torná-la mais eficiente (MEDEIROS; PEREIRA, 2006).

Nessa perspectiva, modelos utilizados na iniciativa privada foram sendo empregados no setor público. Todavia, é relevante destacar as diferenças consideráveis entre os projetos executados na área pública e nas organizações privadas em razão da quantidade de órgãos públicos envolvidos no processo de planejamento, autorização, execução dos projetos, além dos órgãos de controle, os quais constituem o controle externo e interno. Nesse contexto de geração de informações e de divulgação, o gerenciamento de projetos se mostra um instrumento eficiente de gestão e de governança, em virtude da natureza em detalhes na documentação de todas as etapas do projeto, isso da visão contábil e da prestação de contas aos *stakeholders*, os quais na área pública correspondem a toda sociedade (CINTRA; VIEIRA, 2012).

Em relação aos gestores de projetos, Clemente e Fernandes (2002) salientam que, de forma geral, o setor público precisa de uma maior profissionalização, visto que por vezes os cargos de gestão são ocupados por critérios políticos. Além disso, os autores apontam que a instabilidade e as mudanças de prioridades e métodos são constantes. Outra limitação é a comunicação deficitária no setor público, na qual os gestores possuem dificuldades em transmitir os objetivos, métodos e técnicas dos projetos de maneira efetiva para alcançar os objetivos almejados (CLEMENTE; FERNANDES, 2002).

Ademais, o gerenciamento de projetos, sobretudo no âmbito público, conduz a transformação do planejamento em resultados, otimizando a alocação de recursos, minimizando o imprevisto, proporcionando uma maior eficiência na Administração Pública. Consequentemente, contribuindo para atender as exigências crescente dos cidadãos por serviços públicos de qualidade, por isso a gestão de projetos se torna tão importante na prática dos órgãos e entidades do poder público (PESTANA; VALENTE, 2010).

Conforme Cintra e Vieira (2012), a iniciativa de inserir a gestão de projetos em órgãos públicos é algo novo, não havendo um modelo padrão ou hegemônico, e sim formatos adequados para determinadas organizações.

O tema é recente no setor público, no entanto alguns órgãos implantaram o gerenciamento de projetos visando melhorar a prestação do serviço à sociedade. A Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (SEGER) implantou, no período de junho de 2008 a fevereiro de 2009, seu Escritório de Projetos, objetivando melhorar a eficiência do planejamento, da execução e do controle dos projetos, através da difusão de uma cultura de gerenciamento de projetos e da organização e monitoramento dessas atividades (PESTANA; VALENTE, 2010). Entre 2011 e 2015, a SEGER viveu um período de hiato em relação ao gerenciamento dos projetos. Em 2016, as atividades do EP foram reestabelecidas com o apoio da alta gestão (ASSIS; GARCIA, 2017).

O Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE-CE) visando adotar as modernas técnicas de gestão estratégica já consagradas no setor privado, realizou, em julho de 2009, um estudo para escolher a metodologia a ser utilizada. Foi estabelecido o padrão desenvolvido pelo PMI como a metodologia de gerenciamento de projetos, a qual foi incluída ao Planejamento Estratégico 2010-2015, objetivando atender aos propósitos da população. No caso desse órgão, a maioria dos projetos são definidos em seu Planejamento Estratégico e são fundamentais para a conquista dos objetivos e metas propostos na missão e visão do órgão. Uma característica importante do TCE-CE é a adoção de uma metodologia de gestão de projetos não restrita apenas aos projetos estratégicos e aos projetos funcionais/setoriais, acrescentando também a atividade de controle externo do tribunal (OLIVEIRA; NASCIMENTO, 2014).

Por fim, o Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais implantou em 2015 o Escritório de Projetos no setor de Tecnologia da Informação (EPTI), incumbido de estudar, propor e difundir as boas práticas de gerenciamento de projetos, com a pretensão de atingir o objetivo organizacional e o planejamento. Junto a metodologia aplicada ao gerenciamento de projetos é utilizado o plano estratégico organizacional e de tecnologia da informação e o mapeamento dos processos para evolução gerencial do órgão (SOUZA; SANTOS, 2016).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Descrição da organização pesquisada

Atualmente, o TCE-PE é regulamentado pela sua lei orgânica, Lei nº12.600 de 14 de junho de 2004 e pelo seu Regime Interno, por meio da Resolução TC nº 015 de 10 de novembro de 2010. Suas competências estão instituídas no art. 2º da referida Lei Orgânica, dentre algumas dessas estão a apreciação das contas prestadas anualmente pelo Governador do Estado e Prefeitos Municipais, o julgamento das contas prestadas pelos responsáveis legais por dinheiro, bens e valores públicos, fiscalização das responsabilidades na gestão fiscal, dentre outras.

A estrutura organizacional do TCE-PE é composta por órgãos de competência Originária (Pleno e Câmaras); Órgãos Superiores (Corregedoria Geral, Escola de Contas Públicas Professor Barreto Guimarães e Ouvidoria); Órgãos Especiais (Ministério Público de Contas, Auditoria Geral e Procuradoria Jurídica); e Órgãos Auxiliares (Segmentos Administrativos). Esses setores funcionam com uma força de trabalho de aproximadamente 1.007 servidores e 200 terceirizados e estagiários.

O TCE-PE possui a missão de fiscalizar e orientar a administração pública em benefício da sociedade e a visão de ser reconhecido como instituição efetiva na melhoria da administração pública, contribuindo para a transparência, o exercício do controle social e a prevenção e combate à corrupção. Seus valores são: Ética, Transparência, Comprometimento, Efetividade, Coerência, Imparcialidade; e seu lema é a melhoria na administração pública (TCE, 2017).

Em 2018, conforme o *site* Tome Contas (2019) o TCE-PE contou com uma receita no valor de R\$ 400.028.810,77 (quatrocentos milhões vinte e oito mil oitocentos e dez reais e setenta e sete centavos) para executar seus objetivos institucionais. Para atingi-los, a instituição adota o Modelo de Gestão Estratégica: avaliando constantemente a estratégia para ajustar e modificar conforme as necessidades visando alcançar o objetivo pretendido pela instituição, no qual possui o foco no resultado desejado pela sociedade. O modelo adotado pelo órgão, preserva um dos mais importantes princípios do “*Balanced Scorecard*” (BSC): a causalidade que deve haver entre os elementos do plano. A partir dos compromissos assumidos, nos objetivos estratégicos, o Comitê de Gestão Estratégica estabelece as iniciativas a serem executadas ao longo do ciclo. Essas iniciativas são concretizadas em projetos que, quando exitosos, transformam-se no impulso necessário para o alcance dos índices almejados (TCE-PE, 2017).

3.2 Metodologia de Pesquisa

Em relação aos procedimentos metodológicos, esse estudo caracteriza-se como exploratório, pois a temática de gerenciamento de portfólio e projetos é recente na área pública, por isso há pouca literatura abordando o assunto (REGO; IRIGARAY, 2011). Foi escolhida a pesquisa exploratória com o intuito de proporcionar, conforme Gil (2008), o desenvolvimento dos conceitos e ideias, almejando à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos futuros sobre o gerenciamento de projetos no setor público.

O estudo em pauta compreendeu a atuação do EP na gestão de portfólio do TCE-PE, composto por um total de 57 projetos, sendo 40 projetos aprovados em 2018 e 17 em 2017.

Inicialmente foi realizada pesquisa bibliográfica e documental, selecionando os dados e informações em artigos, livros, publicações eletrônicas nos *sites* dos órgãos governamentais e instituições públicas. Os métodos da pesquisa abrangeram observações, as fontes documentais e as entrevistas semiestruturadas. Na pesquisa de campo, foram dez participantes envolvidos, sendo seis entrevistados. Os outros quatro estavam impossibilitados: dois eram estagiários (e por isso não participaram) e dois servidores que estavam em período de férias. O período de coleta de dados foi de janeiro a maio de 2019.

A investigação aconteceu no ambiente de conhecimento empírico, fato oportuno para aplicação da técnica de entrevista semiestruturada, a qual possibilita ao entrevistado colaborar no processo de investigação com independência e espontaneidade, mantendo a objetividade (FLICK, 2009). Baseado no exposto por Flick (2009), a escolha pela coleta de dados primários através de entrevista semiestruturada ocorreu pela expectativa de ser mais provável captar a expressão dos seis entrevistados por meio do planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário.

Cole e Gardner (1979) e Pitts (1994) ressaltam a importância de apontar os limites impostos aos pesquisadores na condução do estudo. No que tange a restrição dos dados pelos informantes, por parte do TCE-PE não houve limitação a disponibilidade das informações ao pesquisador, diante da atuação de uma das autoras do artigo como estagiária no órgão. Para instrumentalizar a coleta e a análise dos dados, utilizou-se de roteiro, segundo consta no Apêndice A (vide p.18), organizado de maneira a apresentar: o objetivo geral, os objetivos específicos e os questionamentos norteadores da investigação, relacionando-os com cada um desses itens, e também com os instrumentos de coleta de dados. Devido as diferentes formações e áreas de atuação dos entrevistados foram elaborados três roteiros de entrevistas semiestruturadas.

Nas entrevistas, gravou-se em forma de áudio todo o diálogo entre o pesquisador e o entrevistado, sem pausas, para captar as vivências do momento; destacando-se a anuência com as gravações por parte de todos os entrevistados. A síntese dos cargos, do período de tempo de trabalho no TCE-PE e na área de projetos é demonstrada na figura 4 abaixo:

Figura 4 – Relação de entrevistados

	Cargo	Tempo no tribunal (em anos)	Tempo no escritório de projetos (em anos)
Entrevistado A	Analista de Gestão	26	6
Entrevistado B	Analista de Controle Externo	24	1
Entrevistado C	À disposição do Tribunal	13	6
Entrevistado D	Analista de Gestão	1	1
Entrevistado E	Auditor de Controle Externo - área de Tecnologia da Informação	14	1
Entrevistado F	Auditor de Controle Externo - área de Tecnologia da Informação	10	6

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

Posteriormente, foi efetuada a transcrição dos áudios, tentando captar os principais aspectos a serem analisados e ciente da posição do pesquisador de fazer parte ao mesmo tempo do interior e exterior da experiência: do interior quando participa da entrevista e do exterior quando faz a transcrição e pode ouvir com tranquilidade, destacando as situações relevantes (QUEIROZ, 1983).

Na análise dos resultados foi realizada a categorização dos dados, procedimento que, conforme Bardin (1977) objetiva fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos. Entretanto, sem introduzir desvios, mas de forma a tornar conhecido o nível invisível dos dados brutos, tornando-os de fácil compreensão. Foram elencadas as categorias, tais como: tipos de portfólio; fluxo de projetos; tipos e interfaces de EP; e melhorias no EP.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Preliminarmente, cabe apresentar uma característica observada no TCE-PE definida em seu planejamento estratégico, que é a subdivisão na formação do portfólio de projetos em: estruturantes, setoriais e operacionais. No portfólio de projetos estruturantes são encontrados os projetos de maior relevância para o alcance dos objetivos da organização e que materializam as iniciativas estratégicas. A seu turno, no portfólio de projetos setoriais estão os desenvolvidos pelas unidades organizacionais responsáveis por efetivar os objetivos de contribuição. Esses quando efetivados, contribuem no alcance dos objetivos estratégicos e preenchem as lacunas de desempenho existentes entre o desempenho atual e as metas futuras. Por sua vez, no portfólio de projetos operacionais estão àqueles desenvolvidos pelas unidades organizacionais e não impactam diretamente, na estratégia do órgão. Ante o exposto, a seguir apresentam-se as análises e os resultados em atendimento aos objetivos específicos desse estudo.

4.1. Investigar o conjunto de práticas realizadas pelo Escritório de Projetos no gerenciamento dos projetos, partindo das propostas iniciais até o encerramento

Para atendimento ao primeiro objetivo específico que versa sobre as práticas do Escritório de Projetos (EP) referente ao fluxo dos projetos, inicialmente serão relatados os procedimentos definidos pelo TCE-PE.

Primeiramente, é necessária a percepção da distinção entre atividades operacionais e projetos. Conforme a figura 3 (vide p. 5), as atividades operacionais são propulsoras e idealizadoras dos projetos; a partir do momento em que os projetos são realizados para colocar em prática ações que vão facilitar as operações diárias do órgão. O projeto possui um ciclo e a expectativa é, ao final, impactar positivamente no cotidiano da organização. Essa diferença não sendo percebida antes da propositura dos projetos, pode ocorrer um excesso de projetos com características de atividades operacionais. Nesse contexto, segue o relato do entrevistado E.

Há um excesso de projetos e... é, a gente tem que conseguir categorizar melhor, identificar o que é, o que são ações mais operacionais e o que são essas ações realmente estratégicas, né? Aquelas que vão transformar, né? Induzir transformações ligadas aos objetivos estratégicos da instituição (Entrevistado E).

Posto isto, no início do ano, o TCE-PE disponibiliza um formulário para propositura dos projetos. Conforme relato do entrevistado A: Então, a gente tem um formulário, nesse formulário, quando você propõe um projeto, você procura o objetivo no qual ele se encaixa, né? (Entrevistado A).

Ressalte-se que no TCE-CE, os projetos estão dispostos no planejamento estratégico 2016-2020 (TCE-CE, 2015); em contraponto no TCE-PE, os projetos são propostos anualmente, ou seja, cada ano possui um portfólio de projetos diferenciado.

Antes de elaborar a proposta de projeto, o proponente precisa detectar a necessidade da unidade organizacional. Em seguida, indicar a categoria em que o projeto será enquadrado, com base no objetivo estratégico e/ou de contribuição a ser atendido. Conforme o entrevistado D:

O estruturante é [o projeto] para o Tribunal como um todo, é... setoriais é que naquela parte departamental ali, vai promover mudanças e os operacionais são aqueles projetos mais simples né? Alguma melhoria de um processo interno daquela área que não vai impactar em algum outro setor, algumas vezes alguma coisa de infraestrutura que seja necessário implementar naquela área (Entrevistado D).

Em seguida, o proponente acessa o Sistema *Channel*, uma ferramenta utilizada para gerenciar os projetos desde a propositura até o encerramento, incluindo aprovação, acompanhamento, solicitações de replanejamentos, execução, indicadores, ou seja, todo o fluxo de projetos é realizado nessa ferramenta, conforme relato do entrevistado D:

A gente usa uma ferramenta de acompanhamento dos projetos e também ao mesmo tempo, usa nessa parte de planejamento de indicadores, que é o *Channel* né? É uma ferramenta de proprietário de terceiros que a gente tem a licença. Então, lá dentro do *Channel* a gente tem toda essa parte de controle, de proposição e de acompanhamento dos projetos né? (Entrevistado D).

O proponente preenche a proposta de projeto, na qual consta o nome do projeto, o gerente, o patrocinador, unidade organizacional responsável, dentre outros itens. Para isso, é utilizado um dos formulários disponíveis (estruturantes, setoriais ou operacionais). Essa classificação é necessária para organizar os projetos por área de abrangência e sistematizar melhor o alinhamento aos objetivos. Quando essa interligação entre o objetivo estratégico e o projeto não é realizada de forma apropriada, o EP faz a adequação juntamente ao setor propositor, antes de submeter as instâncias superiores. Em seguida, a proposta de projeto segue para o Comitê Avaliador composto pela alta administração do Tribunal, que estabelece a priorização dos projetos para o ano, conforme relatos do entrevistado A, a seguir.

Existe um grupo que é o Comitê [Avaliador]..., certo? Que é, que são, é formado pelos diretores do Tribunal. Geralmente é o pessoal do controle externo, é, TI, administração né? Coordenadoria de administração, o representante da presidência, chefe de gabinete da presidência, a DGG, que é Diretoria de Gestão e Governança, que tem um representante, no caso são dois, que é a diretora e o gerente da área de planejamento. Então, são em torno de 10 pessoas, né? De outras áreas que participam desse comitê. Então os projetos são propostos, a gente faz, passa um pente fino, vê se tá tudo ok, se tá dentro dos objetivos certos, se tá... E eles passam a analisar, a análise é feita por eles pra ver que projetos vão ser priorizados (Entrevistado A).

Os projetos são monitorados pelo Sistema *Channel* e caso necessite de um replanejamento o gerente do projeto pede autorização ao patrocinador e ao EP, significando uma mudança na linha de base do projeto, alterando os prazos anteriormente estabelecidos. Essa prática é importante devido à tendência dos servidores de querer deixar o projeto sempre em dia com as atividades propostas. Conforme relatado nas entrevistas, quando não é possível atender aos prazos, os gerentes - por vezes mesmo sem necessidade - solicitam o replanejamento. Contudo, essa medição de atraso no projeto é importante para o gerente e o EP avaliarem quais as etapas do projeto podem ter sido planejadas com tempos insuficientes. Isso torna os gerentes mais atentos aos prazos ao realizar os próximos planejamentos.

Antes do encerramento do projeto e conforme indicação do PMBOK (2013) é relevante o registro das lições incorporadas desde o início até o final das atividades. A narrativa do entrevistado D mostra essa prática no TCE-PE.

A gente fica acompanhando quando se dá algum replanejamento ou até mesmo indo ao fim do projeto, tem toda aquela parte de registro, das lições aprendidas se alguma coisa ficou pendente, se vai ser segregado em outro projeto, e é feito também pela nossa ferramenta, o fluxo, onde lá fica tudo armazenado no sistema (Entrevistado D).

Isso contribui para quando da propositura de novos projetos o aprendizado seja resgatado no momento conveniente. Nos novos projetos propostos são utilizadas as lições observadas para evitar possíveis retrabalhos e evitar incorreções recorrentes.

O Anexo A (vide p. 19) ilustra as etapas ora apresentadas, abrangendo a proposição, avaliação, seleção e priorização dos projetos, além dos envolvidos no processo, isto é, o proponente, os analistas do EP e os gestores do Comitê Avaliador.

4.2. Investigar o funcionamento do Escritório de Projetos a fim de conduzir a concretização dos objetivos estratégicos do TCE-PE

Para fins de resposta ao segundo objetivo específico, faz-se necessário relatar o histórico do TCE-PE. No ano de 2017, houve a unificação do EP com a área de planejamento, através da Resolução TC Nº 22, de 13 de dezembro de 2017. Fato ocorrido devido à necessidade de redução de custos, por meio da diminuição de chefias (as quais recebem gratificação pela função) e de aproximar as áreas correlatas, pois, anteriormente, cada setor era responsável pelas suas funções, dificultando a interligação entre os objetivos do plano estratégico e os projetos. De acordo com relatos das entrevistas, após a junção dos dois setores, os servidores ainda continuaram exercendo suas atribuições de forma isolada, porém, em 2019, percebeu-se a necessidade de uma integração maior e o compartilhamento de conhecimento foi executado.

Conciliar o setor responsável pela elaboração do planejamento do órgão ao que possui as atribuições de gerenciar os projetos e portfólios mostra-se satisfatório à medida que torna mais fácil o alinhamento dos objetivos propostos no planejamento estratégico às iniciativas de projetos. Dessa forma, facilita a relação entre o objetivo organizacional pretendido e o enquadramento dos projetos disponíveis para tornar real e prático os serviços e produtos gerados por meio desses projetos. Essa materialização dos objetivos do órgão em projetos é vista no relato do entrevistado D:

O meu objetivo estratégico é esse, “ah eu quero resolver esse problema. O projeto, ele vem como uma transformação, pra que eu consiga atingir né” (...) Ali na questão da GGPE [Gerência de Gestão de Projetos Estratégicos] é feita uma análise na questão mais para ver se o projeto tá atendendo os objetivos se ele tá, a qual objetivo. Porque todo projeto vai ter que tá alinhado a um objetivo né? Do nosso mapa. Então, tem essa parte de análise interna nossa de ver se o projeto está adequado ao objetivo (Entrevistado D).

Essa prática pôde ser melhor desempenhada após a unificação das áreas de planejamento e o EP. Uma vez que, os responsáveis por elaborar o planejamento estratégico também darão o aval e as indicações para o estabelecimento desse alinhamento do objetivo ao projeto proposto. Finalizando em uma interligação entre os objetivos estratégicos e os projetos aprovados, tornando tangíveis as ações realizadas.

A alta gestão politicamente independente internamente, a integração das áreas, dos patrocinadores dos projetos e o envolvimento dos servidores contribuem para o gerenciamento de projetos continuar ativo no TCE-PE. Pois, a prática da SEGER do Espírito Santo, de acordo

com Assis e Garcia (2017), além de organizar projetos voltados para administração interna, também os executam para a população como um todo ficando muito sujeita as influências políticas, por isso ocorreu de ficar adormecida a prática do Escritório de Projetos naquele órgão durante o período de 2011 a 2015. Em contraponto, há mudança de presidente a cada dois anos no TCE-PE e o gerenciamento de projetos continua sendo executado ultrapassando as administrações dos presidentes, desde o ano de 2013.

4.3. Interface das práticas observadas no TCE-PE com outros órgãos

O EP do TCE-PE iniciou suas atividades na área de TI, segundo informações do entrevistado F, o qual fez parte da implantação do EP e possui a certificação de Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP)[®] do PMI. Segue a explicação:

Normalmente a primeira iniciativa de se estruturar uma área que pense gerenciamento de projetos, via de regra, acontece na área de TI. Não por acaso, a área de TI é uma área que trabalha com desenvolvimento de soluções complexas e que se você não organizar, corretamente o esforço, dificilmente você vai alcançar o resultado pretendido. E aí o pessoal comprou a ideia do gerenciamento de projetos, a área de TI, como poucas áreas. Então é muito comum você encontrar em outras organizações, a estruturação inicial de uma área que pense em fomentar a cultura do gerenciamento de projetos e o escritório de projetos. Mas se eu pudesse traduzir em uma frase o que faz o escritório de projetos, eu diria que ele fomenta, dissemina, ou busca disseminar a cultura do gerenciamento de projetos. Então, aqui no Tribunal de Contas (...), a primeira tentativa de se estruturar o escritório de projetos foi na área de TI (Entrevistado F).

Quanto a classificação do tipo de Escritório de Projetos implementado no TCE-PE, de acordo com o PMBOK (2013) é em nível de suporte e segundo a classificação de Crawford (2002) um Escritório Estratégico de Projetos.

Em relação à sua atuação, o EP do TCE-PE analisa as propostas de projetos, monitora, estabelece metodologias, disponibiliza treinamentos, etc. Nessa situação, o gerente de projetos está no comando das atividades, sendo responsável por todo planejamento, execução e encerramento. Nesse caso, o EP é em nível de suporte, segundo a narrativa do entrevistado D:

O escritório de projetos, ele é feito para ter uma normatização de como funciona um fluxo, quais são os passos têm que fazer, acompanhar, prestar suporte aos projetos, mas a gente entende que o gerente que é o responsável, por que ele que domina ele que sabe [o que é] aquele projeto (Entrevistado D).

Um outro tipo de EP é utilizado pelo TCE-MG, conforme o PMBOK (2013) classificado como em nível de controle e na definição de Crawford (2002), Escritório de Controle de Projetos. Nesse caso, possui as mesmas características do nível de suporte e estratégico acrescentando uma ação mais próxima ao líder do projeto. O Escritório de Projetos de Tecnologia da Informação do TCE-MG atua em conjunto com o líder contribuindo significativamente com o andamento do projeto, na mobilização da equipe, no gerenciamento das comunicações e no engajamento das partes interessadas (SOUZA; SANTOS, 2016). De forma análoga ao TCE-MG, o EP da SEGER do Espírito Santo exerce em nível de controle as ações, atuando junto ao gerente de projetos (ASSIS; GARCIA, 2017). Já no TCE-CE (2015), não há um EP centralizando o gerenciamento dos projetos, como os projetos são estabelecidos no planejamento estratégico, ficam a cargo de cada setor desenvolver seus projetos relacionados aos objetivos estratégicos do órgão, inclui-se a administração interna e o controle externo.

Uma diferença percebida na realização da pesquisa é sobre a abrangência dos EPs: no caso do TCE-PE, o EP abarca os projetos de toda organização; a seu turno, o Escritório de Projetos de

Tecnologia da Informação do TCE-MG é responsável apenas pelos projetos da área de TI (SOUZA; SANTOS, 2016) - fato semelhante ao início do EP no TCE-PE que, conforme relatado anteriormente, ocorreu nessa mesma área. Por sua vez, o EP da SEGER do Espírito Santo abrange as áreas desde o fortalecimento do programa de qualidade de vida do servidor até o novo sistema de transporte de pessoas do Estado, ou seja, engloba administração interna e externa (ASSIS; GARCIA, 2017).

4.4 Possibilidades de melhorias no Escritório de Projetos do TCE – PE

Diversas melhorias são necessárias e foram mencionadas nas entrevistas e compreendidas ao longo da pesquisa. Ajustes direcionados a capacitar e proporcionar certificações do tipo PMI aos integrantes do EP são importantes para proporcionar um domínio maior sobre os conteúdos tratados. Aspectos relacionados a fomentar uma cultura de projetos, disseminando a prática também foram narrados pelo entrevistado F:

O papel (...) da área escritório de projetos em qualquer organização, eu diria que seria de fomentar a cultura do gerenciamento de projetos. E eu entendo que essa cultura ainda não tá sólida aqui no Tribunal. A gente avançou muito, hoje quando você fala em projetos todo mundo entende, o Tribunal, a época em que estruturou seu escritório de projetos também definiu a função do gerente de projetos. Então você tem o papel muito bem definido, no Tribunal, do gerente de projetos, mas gerenciar projetos não é uma coisa simples, não é uma coisa fácil e, essa cultura do gerenciamento de projetos precisa ser melhor trabalhada (Entrevistado F).

Outra perspectiva é em relação as áreas de conhecimentos sugeridas no PMBOK (2013). De maneira geral, nesse aspecto, o TCE-PE atende às orientações do guia. Entretanto, a área de gerenciamento de riscos não é seguida para todos projetos, apenas nos estruturantes. Nos projetos setoriais e operacionais não há aplicação do gerenciamento de riscos. Uma das situações de riscos não considerada é de os gerentes de projetos não serem exclusivos das atividades dos projetos, acumulando as atribuições de seus cargos e às referentes aos projetos. Pode ocorrer, em algumas situações, do gerente realizar outras atividades em detrimento do projeto e causar interrupções temporárias ou definitivas, dificultando o prosseguimento das ações do projeto. A prática de não observar os riscos contribui para o aumento de imprevistos e incertezas quanto a conclusão do projeto, conseqüentemente o não alcance do objetivo previsto. Considerar os riscos cabe a alta administração, porém pode ser esclarecido e estimulado pelo EP conforme relato do entrevistado A: “Gerenciamento de riscos que a gente vem tentando há algum tempo e esse ano parece que a gestão tá mais sensível, tá começando a entender a importância que é trabalhar com riscos, então a gente tá tentando implantar isso” (Entrevistado A).

O relato apresentado mostra, nas entrelinhas, que já houve alguma tentativa por parte do EP de explicar a alta gestão, a relevância de considerar os riscos dos projetos em todos os níveis e não apenas nos estruturantes como é a prática atual.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de portfólios e projetos torna-se importante nas transformações dos objetivos dos órgãos públicos em ações concretas, pois há um roteiro a seguir de planejamento, execução, finalização e o controle exercido em todas as fases do projeto com metodologia específica. Essa prática é diferenciada das atividades operacionais dos órgãos, embora sirva para melhorar essas atividades, não se confunde com aquelas. Para ter sucesso, os estudos mostram a necessidade

de um setor específico tal como o Escritório de Projetos. Essa unidade organizacional é a responsável por gerenciar os portfólios e projetos, estabelecer a metodologia aplicada, fomentar a cultura de projetos, dentre outras atribuições. Na Administração Pública, as aplicações mencionadas, oportunizam um conjunto de padrões responsáveis pela condução da eficácia nas suas ações e, conseqüentemente o alcance dos resultados almejados.

Os resultados apresentados em relação ao primeiro objetivo específico, que visou verificar o conjunto de práticas efetuadas pelo Escritório de Projetos do TCE-PE para gerenciar os portfólios e os projetos mostraram-se metodologicamente bem definidos, com roteiros e práticas apoiadas no PMBOK. Há portfólios de projetos separados em: estruturantes, setoriais e operacionais. O EP utiliza um sistema para que os servidores possam propor, executar as atividades, acompanhar e finalizar os projetos. Ao término, o gerente do projeto registra as lições aprendidas, as quais servem como base de consulta para o futuro.

Referente ao objetivo específico que buscou investigar o funcionamento do EP ao colaborar com a materialização dos objetivos estratégicos, os resultados apontam que após a unificação da área de planejamento com o EP, houve um melhor enquadramento entre os projetos e os objetivos da organização, pois, o mesmo setor elabora o planejamento estratégico e “seleciona” os projetos alinhados aos objetivos estratégicos. Conforme relatado, o EP funciona apoiando, estabelecendo metodologia, fomentando a cultura do gerenciamento de projetos, de forma que suas práticas contribuem para o alcance dos objetivos do órgão.

O estudo apresentou limitações quanto a literatura sobre gerenciamento de projetos na área pública, especificamente em tribunais, visto que é um tema de aplicação mais presente na esfera privada, o qual os órgãos públicos estão executando, partindo das experiências do universo privado. Portanto, são necessárias mais pesquisas da prática do assunto na Administração Pública. Outra limitação aconteceu pela quantidade de conteúdo disponibilizado no órgão ser bastante vasto, fato que não pôde ser melhor aproveitado pelo tempo disponível.

A pesquisa pode ser ampliada para uma análise mais detalhada sobre os tipos de projetos existentes e os impactos práticos no órgão estudado; a quantidade de projetos em comparação aos anos anteriores, em termos de evolução organizacional; analisar os atrasos e replanejamentos existentes durante um período de tempo. Em termos comparativos pode-se verificar quais tribunais de contas estaduais no Brasil utilizam o gerenciamento de projetos e portfólios e suas metodologias. Contribuindo, desta forma, para o aumento de pesquisas sobre o gerenciamento de portfólios e projetos na Administração Pública.

REFERÊNCIAS

ASSIS, M. C. de; GARCIA, R. C. Escritório de projetos – de prática adormecida à iniciativa inovadora: o caso da Secretaria de Estado e gestão e recursos humanos. **In: X Congresso de CONSAD de Gestão Pública**. Brasília, 2017. Anais eletrônicos. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-21_03.pdf> Acesso em: 20 mar. 2019.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; & THUILIER, D. A new framework for understanding organizational project management through the PMO. **International Journal of Project Management**. 2007. Vol. 25, 328-336.

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

BRASIL. **Plano diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), 1995.

CINTRA, R. F.; VIEIRA, S. F. A. O Processo de Implantação da Gestão de Projetos em Órgãos Públicos: um Estudo de Caso na Prefeitura Municipal de Dourados-MS. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 4, n. 3, p.293-318, jul/set. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/apgs>>. Acesso em: 27 jan. 2019.

CLEMENTE, A.; FERNANDES, E. Planejamento e Projetos. In: CLEMENTE, A. (Org.) **Projetos Empresariais e Públicos**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

COLE, J.; & GARDNER, K. Topic work with first-year secondary pupils. In: Lunzer, E., Gardner, K. (eds). **The effective use of reading**, London: Heinemann, 167-192, 1979.

CRAWFORD, J. K. **The Strategic Project Office – A Guide to Improve Organizational Performance**. New York, NY: Marcel Dekker, 2002.

GAREIS, R. **Professional Project Portfolio Management**. IPMA World Congress, Berlim, 2002. Disponível em: <https://cewebs.cs.univie.ac.at/inf-pm/ss06/pma/portfolio_management_PMA.pdf> Acesso em: 27 jan. 2019

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 10th ed, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc. 2009. Disponível em: <<http://honestyets.pbworks.com/f/Project+Management+-+A+Systems+Approach+-+10thEd.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

MEDEIROS, P. H. R.; PEREIRA, C. V. O Controle Social e o Tribunal de Contas da União: o caso dos conselhos de alimentação escolar. In: Encontro Nacional de Administração Pública e Governança, 2., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2006, p. 1-12.

MOURA, L. O. B. **Gestão de Projetos**. ENAP. 2013. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1093/1/GestaoDeProjetos_modulo_1_final_.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2019.

OLIVEIRA, J. A.; NASCIMENTO, E. F. do. Gerenciamento de Projetos no Âmbito do Controle Externo: Estudo de Caso no Tribunal de Contas do Estado do Ceará. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, Fortaleza, v. 2, n. 12, p.165-178, 2014. Semestral. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6167578>>. Acesso em: 21 jan. 2019.

PESTANA, C. V. S.; VALENTE, G. V. P. Gerenciamento de projetos na Administração Pública: da implantação do Escritório de Projetos à gestão de portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (SEGER) [Artigo]. In: III Congresso de Gestão Pública do ES (CONGEP). Brasília, 2009. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_21/gerenciamento_de_projetos_na_administracao_publica_da_implantacao_do_escritorio_de_projetos_a_gestao_de_portfolio_na_secretaria_de_estado_de_gestao_e_recursos_humanos_do_espirito_santo.pdf> Acesso em: 17 mar. 2019.

PINHEIRO, M. T.; ROCHA, M. A. S. Contribuições do Escritório de Gerenciamento de Projetos Públicos na Gestão para Resultados. **Revista do Serviço Público**, v. 63 n. 2, p. 199-215, abr/jun, 2012. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/95> Acesso em: 17 mar. 2019

PITTS, J. M. **Personal understandings and mental models of information: a qualitative study of factors associated with the information-seeking and use of adolescents**. Doctoral dissertation, Florida State University, Florida, USA, 1994.

PMI. **A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**. 5 ed. Project Management Institute Inc. Newtown Square, 2013.

PONTES, D. S., OLIVEIRA, L. G., & VASCONCELOS, T. J. M. Os condicionantes de desempenho dos projetos estratégicos de um tribunal de justiça. **Revista de gestão e projetos – GeP**, São Paulo, v 6, n.1, p. 14-27, jan/abr 2015. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/308> Acesso em: 18 mar. 2019.

QUEIROZ, M.I.P. **Variações sobre a técnica do gravador no registro da informação viva**. 2. ed. São Paulo. CERVE/FFLCH/USP, 1983.

REGO, M. L.; IRIGARAY, H. A. Gerenciamento de projetos: existe produção científica brasileira? In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração-EnANPAD, 35, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...**, Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR2508.pdf> Acesso em 18 mar. 2019

SISK, T. **History of Project Management**. 1998. Disponível em: <<http://office.microsoft.com/downloads/9798/projhistory.aspx>>

SOUZA, F. H.; SANTOS, M. M. Implantação da metodologia de gerenciamento de projetos na Diretoria de Tecnologia da Informação do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, v. 34, n. 4, p.118-131, out-dez. 2016. Trimestral. Disponível em: <<https://revista.tce.mg.gov.br/revista/index.php/TCEMG/article/view/271>>. Acesso em: 27 jan. 2019.

TCE-CE. Tribunal de Contas do Estado do Ceará. **Revisão anual do Planejamento Estratégico do TCE-CE 2010-2015**. 2015. Disponível em: <<https://www.tce.ce.gov.br/component/jdownloads/send/159-coletanea-tce/862-planejamento-estrategico>>. Acesso em: 28 mai. 2019.

_____. Tribunal de Contas do Estado do Ceará. **Planejamento Estratégico do TCE-CE 2016-2020**. 2015. Disponível em: <<https://www.tce.ce.gov.br/component/jdownloads/send/98-publicacoes-institucionais/3469-planejamento-estrategico-2016-2020>>. Acesso em: 28 mai. 2019.

TCE-PE. Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. **Relatório de Desempenho Anual**. 2017. Disponível em: <<http://tce.pe.gov.br/internet/docs/rdg/rdg2017.pdf>>. Acesso: 19 jan. 2019.

_____. Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos e Portfólio**. Versão 2.12. 2018.

_____. **Portaria TC nº 428, de 28 de novembro de 2013.** Disponível em: <<https://www.tce.pe.gov.br/internet/index.php/portarias-2013/3612-portaria-tc-n-428-de-28-de-novembro-de-2013>>. Acesso em: 20/01/2019.

TOME CONTAS. **Receita Mensal Arrecadada no Exercício 2018.** 2019. Disponível em: <<https://sistemas.tce.pe.gov.br/tomeconta/ReceitasEstaduais!principal>>. Acesso em: 24 mar. 2019.

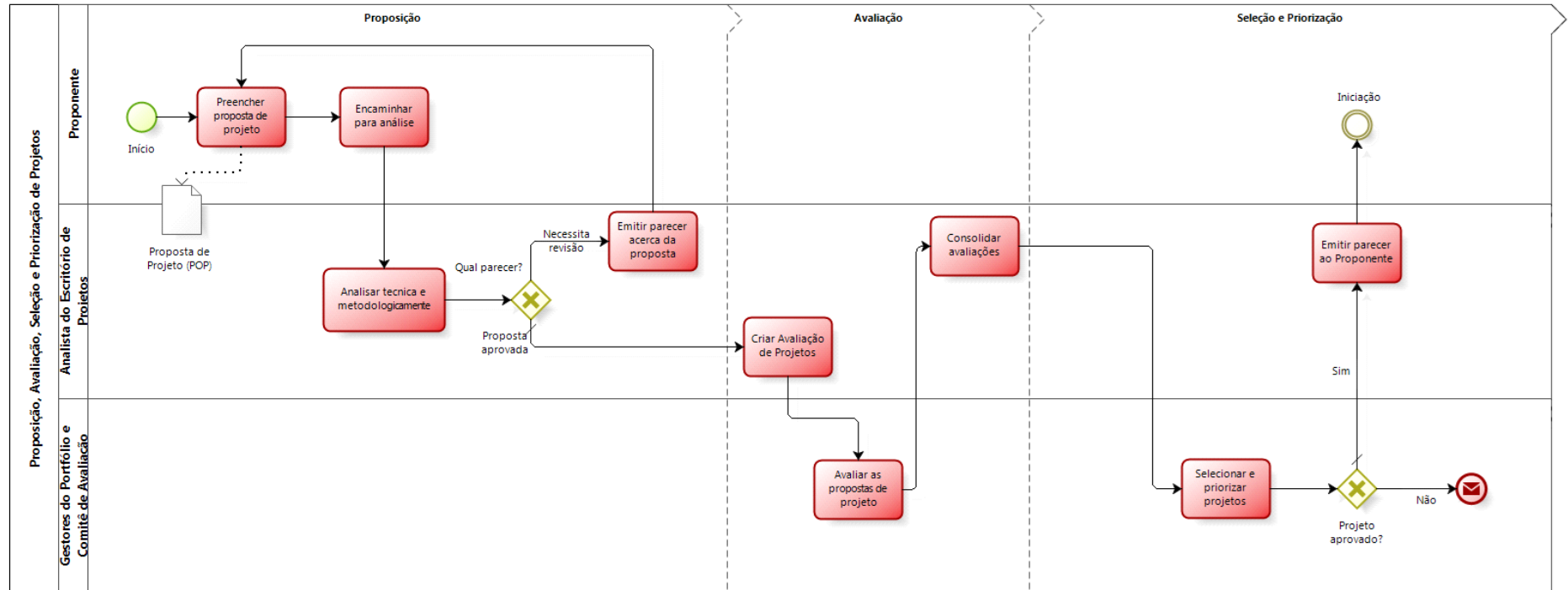
VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos:** estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

APÊNDICE A – QUADRO SÍNTESE DA INSTRUMENTALIZAÇÃO DA PESQUISA

Objetivo geral: Analisar a atuação do Escritório de Projetos no âmbito do TCE-PE			
Objetivos Específicos	Roteiro da Entrevista Semiestruturada		Coleta de dados
	Entrevistados A, B, C e D	Entrevistados E e F	
Investigar o conjunto de práticas realizadas pelo Escritório de Projetos para gerenciar os projetos partindo das propostas iniciais até o encerramento.	1. Qual o fluxo dos processos desde a propositura do projeto até o seu encerramento?	1. Nas Reuniões de Acompanhamento do Desempenho das Áreas quem participa e do que se trata?	Entrevista com os servidores chave do Escritório de Projetos e pesquisa documental (metodologia de projetos elaborada pelo TCE-PE, portaria nº 428 de 2013, dentre outros)
	2. Partindo das propostas iniciais dos projetos, como são escolhidos os projetos para o portfólio?	2. Que tipo de assuntos são abordados e qual a importância dessas Reuniões de Análise da Estratégia e sua periodicidade?	
	3. Além do EP mais alguma instância participa da aprovação dos projetos?	3. Quais dificuldades são mais relatadas pelas diversas áreas do Tribunal no andamento dos projetos?	
		4. Qual o objetivo e a importância da Reunião de Monitoramento e Análise com o Presidente?	
		5. Para encerrar, quais as melhorias o senhor acredita que podem ser efetuadas no Escritório de Projetos?	
Investigar o funcionamento do Escritório de Projetos a fim de conduzir a concretização dos objetivos estratégicos do TCE-PE	1. Como é feita a separação dos projetos em estruturantes, setoriais e operacionais?	1. Quais foram as iniciativas anteriores ao processo de implementação do Escritório de Projetos no Tribunal de Contas?	
	2. Por que houve a unificação do Escritório de Projetos com a área de planejamento estratégico?	2. Qual a visão do senhor sobre a unificação da área de planejamento com o Escritório de Projetos?	
	3. De que forma é feita a adequação do projeto aos objetivos estratégicos do órgão?	3. Como ocorreu na prática e quais foram as dificuldades na implementação do Escritório de Projetos?	
	4. Para encerrar, quais as melhorias o senhor acredita que podem ser efetuadas no Escritório de Projetos?	4. Na minha percepção, há uma escassez em termos dos recursos na área de TI para ajudar no andamento dos projetos, isso realmente acontece?	
		5. O que poderia ser melhorado nas questões dos projetos do Tribunal?	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

ANEXO A – FLUXO DA PROPOSITURA DO PROJETO



Fonte: TCE (2017)