



# SUBSECRETARIA DE GESTÃO DE PROGRAMAS, PROCESSOS E PROJETOS ESTRATÉGICOS NOS MOLDES DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO NO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

Recebido: 04/12/2017

Aprovado: 10/04/2018

<sup>1</sup> Gabriela Bispo Varella Barca

## RESUMO

A grande participação do Estado na economia e o aumento da demanda pelos serviços públicos, tem exigido dos agentes públicos uma atuação mais responsável e eficiente, com vistas a suprir as necessidades dos cidadãos e melhorar a qualidade da gestão dos recursos. A atuação dos administradores públicos é sempre norteada por princípios e normas que exigem a execução de ações planejadas e transparentes, e que objetivam a prevenção de riscos e de desvios que possam comprometer o cumprimento dos programas. O uso da gestão de projetos tem contribuído para o alcance desses objetivos e possibilitado um melhoramento dos resultados. O estabelecimento dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos representa um impacto positivo nas instituições, uma vez que, eles contribuem com o alinhamento das propostas dos projetos com os objetivos estratégicos. O estabelecimento dos escritórios de projetos, tanto no setor público quanto no setor privado, tem tornado mais simples, eficaz e eficiente a execução das fases dos processos, minimizando assim, as falhas no planejamento e contribuindo com a realização das etapas estabelecidas. Além disso, para o setor público, a adoção das boas práticas de gerenciamento de projetos representa a busca pela responsabilidade e pela excelência na gestão dos recursos públicos. Neste artigo, é feita uma análise da estrutura organizacional e das funções da Subsecretaria de Gestão de Programas, Processos e Projetos Estratégicos, da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal. Além dessa análise, será verificado o grau de alinhamento da metodologia de gerenciamento de projetos utilizada pela Unidade às práticas recomendadas pelo *Project Management Institute* (PMI).

**Palavras-chave:** Projetos. Escritório de gerenciamento de projetos. Gestão de projetos.

<sup>1</sup> Mestra em Economia pela Universidade de Brasília – UnB, Brasília, (Brasil). E-mail: [gabivarella@hotmail.com](mailto:gabivarella@hotmail.com)  
Orcid id: <http://orcid.org/0000-0003-1940-5959>

**UNDER SECRETARIAT FOR MANAGEMENT OF PROGRAMS, PROCESSES AND STRATEGIC PROJECTS AS MOLDED BY THE OFFICE OF PROJECT MANAGEMENT: A CASE STUDY IN THE GOVERNMENT OF THE FEDERAL DISTRICT**

**ABSTRACT**

The great participation of the State in the economy and the increase in the demand for public services has demanded from the public agents a more responsible and efficient action, in order to meet the needs of the citizens and to improve the quality of the management of the resources. The performance of public administrators is always governed by principles and norms that require the execution of planned and transparent actions and that aim at the prevention of risks and deviations that could compromise the fulfillment of the programs. The use of project management has contributed to the achievement of these objectives and enabled an improvement of the results. The establishment of the Project Management Offices represents a positive impact on the institutions, since they contribute to the alignment of the project proposals with the strategic objectives. The establishment of project offices in both the public and private sectors has made it simpler, more efficient and more efficient to execute the phases of the processes, thus minimizing planning failures and contributing to the achievement of the established stages. In addition, for the public sector, the adoption of good project management practices represents the search for responsibility and excellence in the management of public resources. In this article, an analysis is made of the organizational structure and functions of the Secretariat for Planning, Process and Strategic Projects Management of the Planning, Budget and Management Secretariat of the Federal District. In addition to this analysis, the degree of alignment of the project management methodology used by the Unit with the practices recommended by the Project Management Institute (PMI) will be checked.

**Keywords:** Projects. Project management office. Project management.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, têm crescido o número de pesquisas e estudos que tratam dos valores agregados às instituições, quando da adoção das boas práticas aceitas para o gerenciamento de seus projetos e, esse aumento ocorre na medida em que os efeitos da globalização se consolidam. A abertura dos mercados, os avanços tecnológicos e a diversidade nas formas de realização das transações comerciais têm exigido dos gerentes das organizações atuações mais dinâmicas, criativas, responsáveis e motivadoras no trato diário das tarefas. Alinhado a essa ideia, Giammalvo (2007) discorre que os projetos dominam os trabalhos nas organizações e têm sido fortemente objetos de estudos acadêmicos, tendo sido, a disciplina de gerenciamento de projetos a que mais cresceu no mundo, nos últimos tempos (BREDILLET, 2008; RAD e RAGHAVAN, 2000).

A grande participação do Estado na economia resulta em um aumento da demanda pelos serviços públicos. Tais fatos, aliados a necessidade da prestação de contas tem exigido dos agentes públicos uma atuação mais responsável e eficiente, com vistas a suprir as necessidades dos cidadãos e melhorar a qualidade da gestão dos recursos. A atuação dos administradores públicos é sempre norteadas por princípios, normas e regulamentos os quais cobram a execução de ações planejadas e transparentes, com objetivo de prevenir riscos e desvios que podem comprometer o cumprimento dos programas (BRASIL, 2000). Para viabilizar o atingimento desses objetivos, algumas instituições públicas têm adotado como prática a utilização das diretrizes dos gerenciamentos de projetos, de forma a aumentar a eficácia das políticas públicas.

O gerenciamento de projetos teve um marco importante em 1969, com a instituição do *Project Management Institute* (PMI). Dentre os objetivos definidos por esta organização estavam o de formular padrões de gestão de projetos, gerar conhecimento e profissionalizar a atividade por meio das certificações. O PMI publicou a primeira edição do Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK) em 1996, e a partir daí, foram fornecidos as diretrizes e os conceitos que normalmente são aceitos nas práticas de gestão de projetos. Para o Instituto o gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender ou superar as necessidades e expectativas que os interessados possuem (PMI, 2013).

Segundo Andrade e Tait (2012) as práticas do PMBoK incorporam processos e atividades que suprem as necessidades de todas as etapas ou fases do ciclo de vida de um projeto.

O gerenciamento de projetos nos moldes das diretrizes do PMI tem demonstrado ser uma metodologia eficaz na condução dos projetos públicos, por aumentar as chances de sucesso. A aplicação da gestão de projetos no setor público contribuí com o melhoramento na gestão institucional por possuir uma simples aplicabilidade das ferramentas, promover melhorias nos prazos, nos custos, proporcionando,

assim, um novo comportamento cultural dos servidores, além de ser facilmente adaptadas (SILVA e GONZALES, 2013; ANDRADE e TAIT, 2012; FURTADO, FORTUNATO e TEIXEIRA, 2011).

Englund et al. (2003) apontam que o gerenciamento de projetos é uma disciplina que tem grande mérito e poder de impacto sobre as organizações e segundo os autores, uma boa proposta para difundir sua importância é a implantação dos escritórios de projetos.

Os escritórios de projetos, tanto do setor público quanto do privado, têm tornada mais simples, eficazes e eficientes a execução das fases dos processos e dos projetos nas instituições, minimizando assim, as falhas no planejamento e na execução dos projetos. Além disso, para o setor público, a adoção das boas práticas de gerenciamento de projetos representa a busca pela excelência na gestão de seus recursos. Segundo Pisa e Oliveira (2013) os entes governamentais elaboraram suas próprias definições de projetos para adotar e difundir a Gestão dos Projetos no âmbito das esferas federal, estadual e municipal. Como exemplo, as autoras citaram o Manual Técnico do Orçamento que dispõe que toda ação do governamental está estruturada em programas orientados para a realização dos objetivos estratégicos definidos para o período do Plano Plurianual (PPA).

Diante dessas considerações, o presente trabalho tem como propósito, analisar a estrutura organizacional da Subsecretaria de programas, processos e projetos estratégicos, da Secretaria de planejamento, orçamento e gestão do Distrito Federal, de forma a identificar as principais atribuições da unidade e mensurar o grau de alinhamento entre a metodologia utilizada para o gerenciamento dos projetos às práticas recomendadas pelo *Project Management Institute* (PMI). Debater o assunto e disponibilizar o conhecimento adquirido permite um aperfeiçoamento das atividades pelas instituições que as utilizam e, o embasamento para utilização das práticas por outras instituições que tenham natureza similar às das organizações analisadas.

## **1. REVISÃO DE LITERATURA**

### **1.1. Gestão de Projetos**

A relevância do presente estudo se deve ao fato de tratar de um assunto que vem ganhando grande espaço no meio empresarial e no público, e isso ocorre tanto na literatura das organizações como em suas práticas. Os projetos estão inseridos em todos os níveis da organização e para ser considerado como tal, ele deverá ter um início e um fim, devido sua natureza temporária.

O termo Projeto está diretamente ligado a ideia de planejamento, que se faz com a intenção de realizar algo no futuro. Para Mafra (2013), tudo na vida é um projeto, ainda que as pessoas não os considere assim, ou ainda não tenham pensado nisso. Tudo que pode ser um projeto, e se for assim, tão melhor será o aproveitamento do tempo.

A expressão foi definida pelo Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK) como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. O termo exclusivo faz com que haja uma característica singular em cada projeto e com isso, seja entregue um resultado que não havia sido feito antes. Assim, cada trabalho exige um plano de execução particular para cada projeto e as incertezas inerentes a estes planos tornam o gerenciamento um aspecto crítico para maximizar a possibilidade de sucesso da empreitada (MORAES et. Al., 2016).

Para Tuman (1983), um projeto é uma organização de pessoas dedicadas visando atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações únicas ou empreendimentos de altos riscos no qual tem que ser completado numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo todos projetos necessitam de terem seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas.

Conforme conceitua Schwalbe (2015) projetos significam esforços temporários e comprometidos com a busca de um produto, serviço ou resultado único. O projeto se inicia quando surge uma série de atividades a serem executadas a fim de atender um objetivo. Ele exige esforço de trabalho visando atender e gerar resultados propostos pela organização (BONFIM et Al., 2012).

A importância da gestão de projetos, tem sido muito mais reconhecida pelos executivos das organizações do que seus antecessores. Antes, ela era utilizada apenas para determinar o cronograma de um projeto e, então, gerenciariam por meio de um software. Agora, essa visão mudou significativamente, e a gestão de projetos é reconhecida como uma necessidade de sobrevivência. Essa mudança de opinião tem tido diversos determinantes, dentre eles, o fato de estarmos empreendendo mais trabalhos que não são rotineiros, nem previsíveis e também o fato de as organizações estarem gerenciando seus negócios como se fossem projetos. Com isso, os projetos, hoje, compreendem uma parte significativa dos trabalhos e os funcionários são, na verdade, gerentes de projetos, até certo ponto (KERZNER, 2017).

Da definição de gerir pode se encontrar alguns dos objetivos que torna a gestão de projetos uma área tão importante dentro da organização. Motta (2002), tratou da gerência como a arte de pensar, de decidir e de agir; de fazer acontecer e de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, alcançados pela interação humana constante.

Para Bonfim et al. (2012), o gerenciamento de projetos torna-se fundamental na busca para atender objetivos, cumprir prazos e custos, além de proporcionar conhecimentos em diversas áreas a fim de atender a um só objetivo. A principal vantagem do gerenciamento de projetos está no fato de que ele não é restrito a propostas gigantescas, de alta complexidade e custo, mas que pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer magnitude (MELO e FARIAS, 2016).

O alto investimento feito pelas organizações, na formação de seus agentes e na execução dos projetos de planejamento e operacionais tem feito com que os resultados das empresas sejam cada vez

melhores, com isso, aumenta-se a competitividade. A demanda dos negócios e a competitividade fazem com que organizações tenham que estruturar projetos que se equiparem em complexidade. O conhecimento de projetos acumulado até o presente momento permite notar que, por mais diferentes que sejam o objetivo e o tamanho dos projetos em diferentes indústrias, eles compartilham algumas características comuns (VALLE et. al. 2007).

Kerzner (2017), acrescenta que todas as empresas, mais cedo ou mais tarde, irão entender os conceitos básicos de gestão de projetos e a sua necessidade de implementação. Os números confirmam essa afirmação, pois, apontam que cada vez mais as organizações estão adotando as melhores práticas em gerenciamento de projetos, sendo uma preocupação estratégica nas diversas lideranças corporativas, pois, quanto mais os projetos estiverem alinhados aos negócios das empresas, mais vantagens estas obterão com sua realização (GÓES & ROQUETE, 2011).

## **1.2. Escritório de Gerenciamento de Projetos**

Diante das inúmeras demandas, dos avanços conceituais e das novas práticas sugeridas, a partir do final da década de 50 começaram a surgir os primeiros estudos que apontavam os departamentos especializados em projetos como uma importante atividade a ser desenvolvida na empresa. Naquela época, as áreas de projeto eram responsáveis apenas por grandes projetos e tinham como principais funções a atualização dos cronogramas e a preparação da documentação do cliente (MARTINS et al, 2005).

O Escritório de Projetos funciona como uma base que contribui com a eficácia dos trabalhos, por meio do planejamento, do controle e do monitoramento das etapas dos processos. Além disso, os EGPs são responsáveis por treinamentos das equipes, fornecendo conhecimento para que os projetos se desenvolvam e atinjam excelentes resultados. Para Rodrigues et al. (2006) os escritórios de projetos representam uma unidade organizacional responsável pelos processos de gestão de projetos, provendo internamente o respaldo necessário para que os profissionais possam gerenciar seus projetos dentro do prazo, do custo e da qualidade requeridos, por meio da utilização de métodos e processos de planejamento, acompanhamento e controle.

Para proporcionar um gerenciamento mais eficaz e efetivo, as organizações deverão implantar o escritório de gerenciamento de projetos – EGP, que é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um EGP podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos (PMBOK, 2013).

O sucesso da implantação de um EGP deve seguir algumas premissas, tais como, o apoio de fatores externos; a metodologia de gestão usada de forma coerente, com processos e procedimentos claros na condução dos projetos; pessoas qualificadas para gerenciar e prestar suporte técnico aos projetos; e, por último, a definição clara do papel do escritório de projetos (DINSMORE, 2004).

Diante das considerações apresentadas, verifica-se que o escritório de projetos é uma unidade que tem como propósito o de auxiliar a instituição a gerir as etapas que envolvem os processos. Dessa forma, ele atua por meio da padronização das rotinas, do acompanhamento e controle das etapas estabelecidas e da disseminação do conhecimento sobre os temas que envolvem as diversas fases dos projetos.

### **1.3. Tipos de Escritórios de Gerenciamento de Projetos**

A instalação de um escritório de gerenciamento de projetos sinaliza um certo grau de maturidade das instituições. O crescimento da disciplina fez surgir estruturas organizacionais responsáveis pela garantia dos processos de gestão de projetos, com isso, os escritórios ganharam força e aplicabilidade em um cenário de constante mudanças (BARCAUI e QUELHAS, 2004).

Há uma extensa variedade de modelos de Escritórios de Gerenciamento de Projetos, as quais variam conforme as funções desempenhadas. Existem escritórios que tem como única função o suporte, avaliando o desempenho dos projetos e fornecendo modelos de boas práticas, assim como, há os que participam de diversas atividades, desde a elaboração das estratégias até o controle. Nessa linha, Rodrigues et al. (2006) dispõem que escritórios que têm a função única de reportar o desempenho dos projetos, até aqueles que participam da definição das estratégias empresariais e são responsáveis pelo corpo de profissionais da área.

As organizações implementam seus EGPs conforme suas necessidades e de acordo com o estágio de evolução da disciplina na instituição, a partir dessa estruturação, é possível fazer uma classificação da unidade, conforme o tipo escolhido. Ainda segundo Rodrigues et al. (2006) diferentes tipos de escritórios resolvem diferentes problemas. A escolha do modelo deve levar em conta o estágio de maturidade do gerenciamento de projetos na organização.

O PMI (2013) classificou os EGPs conforme o grau de controle e a influência que exercem sobre a organização, dividindo-se em:

- 1- De suporte, papel consultivo. A unidade busca fornecer modelos de melhores práticas e treinamentos. Para esse, o nível de controle é considerado baixo.
- 2- De controle, fornecem suporte e exigem a conformidade através de vários meios. Considera-se um nível de controle médio.
- 3- Diretivo, controlam os projetos por meio de gerenciamento direto. O nível de controle para esse tipo de EGP é alto.

Essa divisão de EGPs não é taxativa, podendo existir diferentes tipos das que são citadas no PMBOK, assim como poderão haver, áreas distintas que exerçam parte das funções do escritório de gerenciamento. A maturidade das empresas influencia a implantação dos escritórios de projetos, mas é certo que em quase todas as organizações que possuam essas unidades em sua estrutura, existam as funções de suporte, controle e desenvolvimento. Kerzner (2017), dispõe que Escritórios de Gerenciamento de Projetos podem ser usados para áreas funcionais, grupos de clientes ou para toda a empresa.

Para Crawford (2010), são três os tipos de escritórios de projetos, a saber: tipo 1: controle de projetos - nesse nível, os escritórios atuam em projetos únicos e de grande complexidade, tendo como foco o controle de projetos; tipo 2: unidade de negócios – para esse, os escritórios oferecem suporte para projetos individuais, sendo o maior desafio o de integrar os diversos projetos para formar iniciativas menores, passando a requerer menos recursos e tempo de atuação dos envolvidos; tipo 3: estratégias dos projetos - a principal função é a de priorizar os projetos que melhor atendam aos objetivos estratégicos da organização. Além disso, atuam na definição e na coordenação das políticas estrategistas e promovem o alinhamento das atividades com essa.

Segundo Castro (2009), os escritórios de projetos podem atuar de diversas maneiras, no acompanhamento dos projetos, contribuindo tecnicamente ou até participando das decisões estratégicas. Ainda segundo o autor, independente do modelo de PMO adotado, ele sempre deverá ser uma estrutura dinâmica que se adequa as novas necessidades e mudanças do ambiente, sendo assim, uma unidade que de fato supri as necessidades da organização.

#### **1.4. Implantação**

Na medida em que a organização reconhece os efeitos favoráveis que uma boa gestão dos processos exerce sobre seus resultados, mais motivada ficará a administração, para fomentar as atividades relacionadas aos projetos. O estabelecimento de um Escritório de Gerenciamento de Projetos envolve a consecução de algumas etapas que não representam fases obrigatórias, mas, se forem bem atendidas, tendem a contribuir com o sucesso do trabalho. Segundo Bridges e Crawford (2000), dentre os fatores que contribuem positivamente na implementação dos EGPs estão a simplificação dos processos, o foco nos objetivos, o planejamento, o apoio da alta administração e uma boa comunicação. Por outro lado, a tentativa de fazer tudo ao mesmo tempo, o adiamento das tarefas e a falta de apoio da equipe e da alta administração contribuem com o insucesso da implantação dos Escritórios de projetos.

Implantar um EGP significa também, gerenciar um processo de mudança organizacional e isso representa um conceito de maturidade organizacional. O nível de maturidade em gerenciamento de projetos mede o quanto a organização progrediu em relação à incorporação de gerenciamento de projetos como técnica de trabalho (MAXIMIANO & ANSELMO, 2006).

Em seus estudos Bridges e Crawford buscaram as razões para rapidez na geração de valor com o gerenciamento de projetos nas organizações, mas também, buscaram conhecer as soluções de longo prazo e com isso, propuseram a consecução de quatro etapas para implantação, que são:

1- Fundação: determinam-se os interesses e objetivos da organização e em seguida, são definidas as iniciativas de curto e de longo prazo;

2- Iniciativas de curto prazo: inicia-se com a designação da equipe e criam-se modelos e relatórios que comporão a metodologia estabelecida. Posteriormente, são feitas divulgação e a comunicação das atividades desenvolvidas;

3- Soluções de longo prazo: é feita a melhoria das práticas e o desenvolvimento das pessoas, tudo com intuito de gerar valor a organização;

4- Manter e Crescer: busca por aprimoramento das atividades, visando a geração de valor por meio de implantações processuais mais velozes e com menores custos.

Dessa forma, os autores destacam a necessidade de conhecer os valores e as metas da empresa. A partir daí, serão definidos os objetivos, as iniciativas, as práticas de melhoria e a metodologia que será utilizada, ações que deverão estar sempre alinhadas aos fins estratégicos das organizações.

## **2. METODOLOGIA DA PESQUISA**

A presente pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso, o qual buscou analisar o contexto organizacional da Unidade Administrativa. O trabalho foi desenvolvido com base em pesquisas bibliográfica e documental e, também, foram feitas entrevistas com agentes atuantes na Instituição para coleta de informações e para conhecer o método de funcionamento do sistema utilizado no gerenciamento de projetos. Quanto aos fins, esta pesquisa teve um objetivo descritivo, pois, pretendeu-se descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade (TRIVINOS, 1987).

O método utilizado, estudo de caso, auxilia a pesquisa exploratória por ser um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado (GOODE & HATT, 1969). A escolha dessa abordagem, deve ocorrer quando há uma análise de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Assim, ele se caracteriza pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências, documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 1989).

O trabalho foi iniciado por meio das pesquisas bibliográficas que tratam do tema explorado. Posteriormente, foram feitos levantamentos documentais, para definição das fontes que subsidiariam o presente estudo, entrevistas com operadores e a observação direta. A observação direta consiste no contato pessoal e estreito com o objeto do estudo. (MAXIMIANO & ANSELMO, 2006)

O caso foi escolhido a partir dos seguintes critérios: órgão do Governo do Distrito Federal, responsável por coordenar e articular ações para subsidiar a formulação, a implementação e a avaliação de programas e

projetos voltados para resultados e para o cumprimento das metas estratégicas definidas pelo governo. A instituição, no ano de 2016, por parte do Governo do Distrito Federal, de um modelo de gestão para resultados, que tem como objetivo central formular, implementar, monitorar e avaliar, dentre outros, os projetos estratégicos do Governo Distrital; o fato da pesquisadora ter acesso aos protagonistas do modelo.

### **3. ANÁLISE E RESULTADOS**

Neste tópico, serão apresentadas informações relacionadas a estrutura organizacional da Subsecretaria analisada e, em seguida, serão mostrados os dados relativos a implantação da unidade, atribuições, além da quantidade e complexidade dos projetos geridos pela SUPPE. A partir daí, serão explanados os resultados obtidos conforme os objetivos propostos.

#### **3.1. A Unidade Administrativa**

A Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal – Seplag DF, é um órgão de direção superior que está diretamente subordinada ao Governo e que, segundo o decreto nº 36.825, de 2015, possui dentre suas competências: definir e coordenar as políticas e as diretrizes relacionadas ao planejamento governamental, do orçamento público e outros; propor o monitoramento e a avaliação de programas, planos, projetos e ações de melhoria da gestão pública voltadas ao planejamento (BRASÍLIA, 2015).

A Seplag DF é o órgão central de planejamento do governo, que estuda e monitora as políticas públicas governamentais e a gestão estratégica e de projetos, sendo a responsável por orientar e coordenar todo o processo de elaboração e acompanhamento do planejamento anual, plurianual e da execução orçamentária do governo. A Secretaria também é a detentora do dever de coordenar e de articular as ações para subsidiar a formulação, a implementação e a avaliação de programas e projetos voltados para resultados e para o cumprimento das metas estratégicas definidas pelo governo (BRASÍLIA, 2015).

A Lei nº 5.796, de 2016, estimou de receita total do Distrito Federal, para o exercício financeiro de 2017, mais de R\$ 26.900 (vinte e seis bilhões e novecentos milhões), sendo composto pelos orçamentos fiscal e de seguridade social. Desse montante, aproximadamente R\$ 1.049 (Um bilhão e quarenta e nove milhões) serão alocados na Secretaria de Planejamento, ou seja, quase 4% do que é previsto da arrecadação, será destinado ao órgão que tem em sua estrutura organizacional a unidade administrativa estudada.

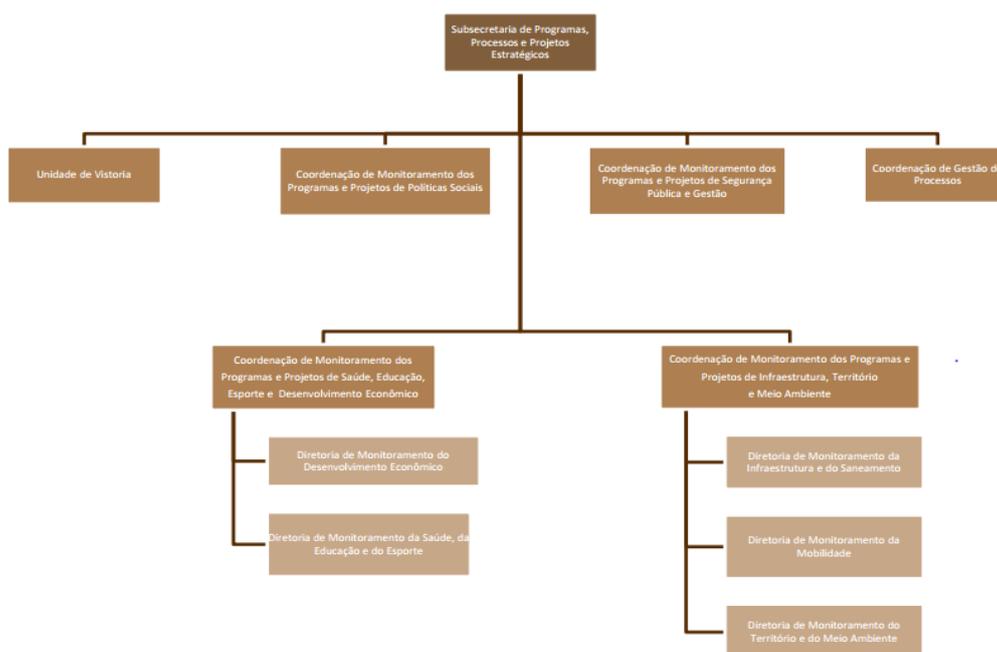
Diante das atribuições definidas como de responsabilidade da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão, em 23 de outubro de 2015, foi publicado o Decreto nº 36.825, de 2015, que tratou da estrutura administrativa da Seplag DF. O documento instituiu a Subsecretaria de Programas, Processos e Projetos Estratégicos com o objetivo de vistoriar e monitorar os programas e projetos estratégicos, além

de, coordenar a gestão de processos. Antes da criação dessa Unidade o órgão detinha diversas áreas que cuidavam da gestão dos projetos, não tendo nenhuma unidade específica que executava essas atividades.

Além dos projetos de sua responsabilidade a Seplag DF, por meio da Subsecretaria de programas, processos e projetos possui a competência de monitorar e coordenar a gestão de mais 406 projetos estratégicos inseridos em 12 processos, tais projetos são da competência de outros órgãos, mas são monitorados e acompanhados pela unidade administrativa analisada.

A Subsecretaria de programas, processos e projetos está diretamente ligada ao Gabinete da Seplag DF, o que denota uma relativa independência e demonstra que a unidade possui apoio da alta administração do órgão, como sugeri o PMI. A estrutura da subsecretaria, apresentada na Figura 1, também permite que as diretrizes e procedimentos estabelecidos por essa unidade tenham um alcance e efeito maior quando da execução dos processos e projetos elaborados pelas áreas de origem.

Figura 1 - Estrutura da Subsecretaria de Programas, Processos e Projetos Estratégicos



Fonte: [http://www.seplag.df.gov.br/images/ORGANOGRAMAS/Subsecretaria\\_de\\_Programas\\_Processos\\_e\\_Projetos\\_Estrategicos.pdf](http://www.seplag.df.gov.br/images/ORGANOGRAMAS/Subsecretaria_de_Programas_Processos_e_Projetos_Estrategicos.pdf)

### 3.2. Descrição, Análise e Interpretação do Estudo de Caso

#### 3.2.1. Razões que Influenciaram a Implantação

A preocupação do Governo do Distrito Federal em exercer a administração de seus recursos da melhor maneira possível foi evidenciada no Plano Plurianual 2016-2019, Lei nº 5.602, de 2015, ao elencar como uma de suas prioridades a reestruturação do processo de planejamento governamental e dos instrumentos institucionais capazes de dar respostas rápidas e eficientes aos desafios que se apresentam.

A partir dessa perspectiva, o documento descreveu como novos desafios da Gestão Administrativa a coordenação e implementação de diretrizes, políticas, projetos e ações para modernização institucional e a desburocratização das práticas administrativas no âmbito do Governo do Distrito Federal.

Nesse contexto, a Seplag, que atua como entidade responsável pelo planejamento e pelo desenvolvimento de sistemas tecnológicos corporativos, teve como um de seus objetivos o de promover a governança eletrônica, visando à eficiência, eficácia e efetividade na prestação dos serviços públicos. Assim, de acordo com o PPA 2016-2019, a Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão deverá buscar a desburocratização dos processos, resultando na maior otimização e agilidade da máquina pública, bem como na gestão organizacional, com base nas melhores práticas da gestão documental.

Diante dessas disposições normativas, a Seplag foi nomeada, no PPA 2016-2019, a Unidade responsável por tornar alinhados os planos estratégicos e plurianual, e por verificar a realização das metas, além de contratualizar resultados e remodelar os processos críticos. Para conferência dessas ações, o Governo estabeleceu que fosse adotado o *Balanced Scorecard* - BSC como metodologia para o Plano Estratégico do Governo 2016-2019.

Assim, em 2015, a Seplag instituiu a Subsecretaria de Programas, Processos e Projetos Estratégicos com o objetivo de vistoriar e monitorar os programas e projetos estratégicos, além de, coordenar a gestão de processos. A criação do Modelo de Gestão para Resultados e do Sistema Gestão- DF, instituídos pelo Decreto nº 37.621 (2016), representou uma outra ação, com vistas a efetivação das metas citadas. Parte das atribuições contidas no Decreto, são de responsabilidade da Secretaria de Planejamento que as desempenham por meio da Subsecretaria de Programas, Processos e Projetos Estratégicos (Suppe).

### **3.3. Metodologia de Implantação, Dificuldades e Apoio da Alta Administração**

Dois foram os fatos que representaram a implementação da Unidade Administrativa nos moldes de um Escritório de Gerenciamento de Projetos. O primeiro, ocorreu com a publicação do Decreto 36.825 (2015), que apresentou a estrutura administrativa da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. Esse documento foi o primeiro a fazer menção a Subsecretaria de Programas, Processos e Projetos como unidade integrante da Seplag DF. O outro fato que contribuiu com a caracterização da Suppe como escritório de projetos, foi a instituição do modelo de gestão para resultados. O estabelecimento desse modelo previu um conjunto integrado de iniciativas e instrumentos para execução das políticas públicas e dos projetos estratégicos e uma boa parte das ações previstas no modelo foi designada como de competência da Secretaria de Planejamento, que as exerce por meio da Suppe.

A grande dificuldade encontrada na implantação da Unidade e das práticas sugeridas estava relacionada à cultura organizacional existente. Mudar padrões de comportamento é uma tarefa difícil de cumprir, principalmente, quando há resistência sobre a utilização de novos sistemas.

O fato da Subsecretaria estar diretamente ligada ao Gabinete da Seplag DF, ou seja, a unidade mais alta do órgão, contribuiu para que as diretrizes e as práticas estabelecidas por ela tivessem um efeito maior e naturalmente ocorresse o desenvolvimento e a agregação de valor para instituição. Além disso, o Decreto que estabeleceu o Modelo de Gestão para Resultados, previu reuniões periódicas com a presença do Governador e do Secretário de Planejamento cujos propósitos são a avaliação da execução das estratégias. Esses fatos demonstraram um grande apoio da alta administração e a vontade de se obter sucesso na implantação dos regulamentos geridos pela unidade administrativa avaliada.

### **3.4. Quantidade e Complexidade dos Projetos**

Os processos e projetos monitorados e coordenados pela Subsecretaria de Programas, Processos e Projetos Estratégicos são de porte e complexidade variáveis, e visam a implantação e a gestão de políticas públicas. Atualmente, a carteira de projetos estratégicos da Suppe/Seplag é composta de mais de 406 projetos estratégicos que estão incluídos em 12 programas.

Há Projetos na carteira que estão em andamento com articulação direta da SUPPE/SEPLAG, como os da expansão do Hospital da Criança de Brasília José de Alencar e Implantação de 4 novos Centros de Detenção provisória, no complexo da Papuda. Para execução desses projetos a Seplag prevê reuniões de monitoramento, cobranças de metas e prazos pactuados e a articulação com outros entes necessários para andamento das demais ações.

### **3.5. Caracterização da Unidade Administrativa**

#### **3.5.1. Forma de Atuação**

A Subsecretaria de programas, processos e projetos atua como uma provedora de serviços, de metodologias e exerce a função de orientação no contexto de gestão de projetos. Assim como o Escritório de Projetos definido pelo PMI, a unidade é uma estrutura da organização que padroniza processos e procedimentos relacionados aos projetos e atua como um facilitador e compartilhador de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

A respeito do alinhamento com a conceituação supracitada, o Inc. VIII, Art. 11, do Decreto que institui o modelo de gestão para resultados dispõe que compete à Seplag DF, por meio da Suppe, a realização ou demanda de estudos de melhores práticas na área de gestão e governança pública para, conforme o caso, sugerir aplicação no Distrito Federal. Além disso, a Rede de Gestão para Resultados do Governo do Distrito Federal, que tem como seu órgão central a Seplag DF, deverá divulgar e transmitir o conhecimento a respeito das ferramentas e ações necessárias à gestão e acompanhamento dos programas, subprogramas, projetos e processos estratégicos.

A atual forma de atuação da Suppe permite classificá-la, dentro do contexto do PMBOK, como um PMO de Suporte, já que a Unidade exerce um papel consultivo aos órgãos que executam os projetos, buscando fornecer modelos, melhores práticas, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos.

Há alguns casos, que permitem defini-la como um escritório de controle, como exemplo, os projetos de expansão do Hospital da Criança de Brasília José Alencar e a Implantação de 04 novos Centros de Detenção Provisória, no Complexo Penitenciário da Papuda, nesses a Suppe atua em articulação direta com os órgãos responsáveis. Para isso, a Subsecretaria é responsável por agendar reuniões de monitoramento, cobra a execução de metas e prazos e articula com outros entes necessários para andamento dos projetos.

### **3.5.2. Grau de Autoridade da Unidade Administrativa e Infraestrutura**

Devido a atual localização na estrutura, diretamente ligada ao Gabinete, a Subsecretaria possui um bom grau de independência em relação a coordenação, promoção e apoio aos projetos estratégicos, o que possibilita uma maior autonomia para execução das ações.

O fato de desempenhar as atividades relacionadas a implementação do Modelo de Gestão atribuídas à Seplag, órgão central da implantação, também lhe confere um maior grau de autoridade, uma vez que as atribuições para o estabelecimento do modelo foram instituídas por meio de um Decreto do Governo do Distrito Federal.

Estão lotados na Subsecretaria de Programas, Processos e Projetos estratégicos, 25 servidores. Desses, 15 são assessores, que auxiliam as coordenações de monitoramento, gestão e vistoria da Subsecretaria; 1 chefe, responsável pela unidade de vistoria; 4 coordenadores, responsáveis pela organização e orientação dos monitoramentos dos programas e projetos estratégicos; 4 diretores; e 1 subsecretário (autoridade máxima da unidade).

Pelo fato de apoiarem o planejamento e execução de processos e projetos de outros órgãos, os gerentes de projetos não estão vinculados a Suppe, com isso, com exceção dos projetos de responsabilidade da própria subsecretaria, não há que se falar em alocação direta dos recursos destinados aos projetos.

Na subsecretaria estão disponíveis algumas ferramentas que auxiliam a execução do trabalho e permitem o atingimento dos objetivos propostos, dentre as quais, Intranet corporativa e o Sistema Gestão DF, que se destina a registrar a execução de programas, subprogramas, projetos, de indicadores de processos e estratégicos.

### 3.5.3. Atribuições da Unidade e Alinhamento às Práticas Sugeridas pelo PMI

A utilização das práticas sugeridas pelo gerenciamento de projetos e o amadurecimento sobre a importância da disciplina sugerem a aplicabilidade de métodos, procedimentos e técnicas que envolvem a gestão de projetos estabelecidos na organização e essas ações, tendem a impactar positivamente os resultados devido o atingimento das estratégias estabelecidas.

O guia PMBOK identifica o subconjunto do conhecimento em gerenciamento de projetos e esses são reconhecidos como boas práticas. Além disso, o guia fornece diretrizes para os projetos individuais e define conceitos relacionados ao tema.

As práticas sugeridas pelo PMI não são regras que devem ser aplicadas a todos os projetos, mas há um reconhecimento amplo de que o uso dessas técnicas pode aumentar as chances de êxito dos processos e projetos.

Objetivando o atendimento da demanda de maneira rápida e eficaz e a permanência em um mercado cada vez mais exigente e volátil, as organizações têm buscado a adaptação ao meio inserido, e para isso, têm utilizado a metodologia empreendida na gestão de projetos de maneira acentuada, o que tem ocorrido também no setor público.

A proposta da gestão de projetos é estabelecer processos e padrões para lidar com as diversas situações que se caracterizam pelo novo e pelo complexo.

Com base na confiança, no reconhecimento do bom trabalho desempenhado e na seriedade com que o Project Management Institute trata as questões sobre o gerenciamento de projetos muitas organizações têm utilizado as diretrizes elencadas no PMBOK na execução dos projetos.

O Distrito Federal, reconhecendo a importância do gerenciamento de projetos, instituiu o Modelo de Gestão para Resultados (MGR), por meio da edição e publicação do Decreto nº 37.621 (2016), que representa um conjunto integrado de iniciativas e instrumentos de políticas públicas e projetos estratégicos. A Seplag é o órgão central do Modelo e atuou como coordenadora de sua implementação. Muitas das atividades desempenhadas, visando o funcionamento do MGR, são exercidas pela Subsecretaria de Programas, Processos e Projetos estratégicos, e boa parte de suas atividades têm aderência aos preceitos do PMI.

O artigo 11, do Decreto nº 37.621, de 2016, relacionou as atribuições a serem exercidas pela Seplag, as quais são exercidas pela Suppe e conforme expresso na Tabela 1, dos quatorze incisos do artigo, treze estão diretamente alinhados às práticas do PMBOK.

Tabela 1 - atribuições da Suppe/Seplag DF que estão alinhadas às práticas do PMI

| Nº   | PMBOK  | Decreto 37.621, art. 11  |
|------|--|--|
| I    | -  | Coordenar o processo de prospecção, formulação, revisão e tradução da Estratégia do Governo;   |
| II   | O gerenciamento de portfólios, de programas e de projetos estão alinhados ou são acionados por estratégias organizacionais. Para isso, um EGP pode ter a autoridade para atuar como uma parte interessada integral e um importante decisor ao longo do ciclo de vida de cada projeto, fazer recomendações, encerrar projetos ou tomar outras medidas, conforme a necessidade, para manter o alinhamento aos objetivos de negócios. | Promover o alinhamento dos órgãos e entidades da Administração Pública do Distrito Federal à Estratégia do Governo;  |
| III  | O gerente de projetos e a equipe de gerenciamento do projeto são responsáveis pelo gerenciamento dos compromissos associados à entrega dos níveis requeridos de qualidade e grau.  | Coordenar a pactuação dos compromissos assumidos anualmente pelos órgãos e entidades do Distrito Federal;  |
| IV   | A principal função de um Escritório de Gerenciamento de Projetos é apoiar os gerentes de projetos de diversas maneiras, dentre elas: Identificando e desenvolvendo metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos; orientando, aconselhando, treinando e supervisionando os gestores dos projetos.  | Apoiar tecnicamente os órgãos e entidades da Administração Pública do Distrito Federal quanto às ferramentas e à metodologia de gerenciamento de projetos e quanto à utilização do Sistema Gestão-DF |
| V    | O Escritório de Gerenciamento de Projetos é a ligação natural entre os portfólios, programas e projetos da organização e os sistemas de medição corporativos.  | Conduzir a gestão do portfólio dos programas, subprogramas e projetos estratégicos;  |
| VI   | O guia prevê a instituição de grupo de processos de monitoramento e controle o qual consiste na instituição de processos necessários ao acompanhamento, análise e organização do progresso e do desempenho do projeto.   | Monitorar a execução dos programas, subprogramas e projetos estratégicos do Governo;   |
| VII  | A análise do cenário é uma técnica de gestão de projetos que consiste no processo de avaliar os cenários a fim de prever seus efeitos, positivos ou negativos, nos objetivos do projeto.   | Coordenar estudos de cenários que impactam na gestão estratégica do Governo;   |
| VIII | Ao EGP cabe a identificação e o desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos e a orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão das etapas do projeto.   | Realizar ou demandar estudos de melhores práticas na área de gestão e governança pública para, conforme o caso, sugerir aplicação no Distrito Federal;   |
| IX   | A estratégia organizacional deve orientar e direcionar o gerenciamento de projetos, especialmente quando se considera que os projetos existem para apoiar as estratégias organizacionais. Muitas vezes é o patrocinador do projeto ou o gerente do portfólio ou programa que identifica o alinhamento ou os possíveis conflitos entre as estratégias organizacionais e as metas do projeto e as comunica ao gerente de projetos.   | Conduzir a gestão da mudança organizacional e a comunicação da estratégia no âmbito do Governo do Distrito Federal;  |
| X    | Dentre as ferramentas de gerenciamento de projetos o PMI apresenta a matriz de priorização, a qual objetiva a identificação das principais questões e alternativas adequadas a serem priorizadas como um conjunto de decisões para implementação. Os critérios são priorizados e ponderados antes de serem aplicados a todas as alternativas disponíveis a fim de obter um escore matemático que classifica todas as opções.       | Consolidar informações sobre os programas e projetos estratégicos para subsidiar a priorização da alocação dos recursos orçamentários;   |

|      |   |   |
|------|---|---|
| XI   | O Escritório de Gerenciamento de Projetos reúne os dados e informações de projetos estratégicos corporativos.   | Gerir as informações dos programas, subprogramas, projetos, indicadores de processos e indicadores estratégicos do Governo por meio do Sistema Gestão-DF, |
| XII  | As organizações ao conduzir continuamente o alinhamento e a otimização estratégica dos portfólios, realizando análises de impacto nos negócios e desenvolvendo sólidos facilitadores organizacionais, podem alcançar transições bem-sucedidas dentro dos domínios de portfólio, programa e projeto, e alcançar o gerenciamento eficaz de investimentos e a realização do valor do negócio. Para isso, o gerenciamento de portfólios, de programas e de projetos estão alinhados ou são acionados por estratégias organizacionais. | Conduzir a Gestão da Estratégia, e coordenar tecnicamente as Reuniões de Avaliação de Resultados (RAR) e Reuniões de Alinhamento da Estratégia (RAE);     |
| XIII | As informações sobre o desempenho do trabalho são dados de desempenho coletados de vários processos de controle, analisados em contexto e integrados baseados nos relacionamentos entre as áreas. As informações são correlacionadas e contextualizadas, e fornecem uma base sólida para as decisões do projeto. As informações sobre o desempenho do trabalho são circuladas através dos processos de comunicação.   | Gerar informações para subsidiar decisões corretivas que favoreçam a realização do planejamento estratégico; e  |
| XIV  | É função do Escritório de Gerenciamento de Projeto Coordenar as comunicações entre projetos.  | Conduzir a comunicação da estratégia aos servidores e à sociedade de acordo com o Plano de Comunicação da Estratégia.                                     |

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou analisar a estrutura organizacional e as atribuições da Subsecretaria de Programas, Processos e Projetos Estratégicos da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal. Além disso, verificou-se também o grau de alinhamento da metodologia de gerenciamento de projetos utilizada pela unidade às práticas recomendadas pelo PMI.

A pesquisa mostrou que o Governo do Distrito Federal traçou estratégias de gestão baseadas em metodologias sugeridas pelo Project Management Institute (PMI) com o propósito de aumentar a eficácia e eficiência das políticas públicas e visando a entrega de qualidade de vida à população. Tal prática se confirma com a publicação das orientações do modelo de gestão para resultados integrado a gestão estratégica, feita pela Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão, ao dispor que para o gerenciamento dos projetos, o Governo estaria se baseando no Guia de melhores práticas – PMBOK.

Ademais, o estabelecimento das atribuições, elencadas no Decreto nº 37.621, de 2016, mostra que houve uma clara tentativa de gerenciar os projetos estratégicos do governo conforme dispõe as práticas estabelecidas pelo PMI. As principais funções exercidas pelo escritório de gerenciamento de projeto, como dispõe o guia de melhores práticas, estão elencadas no documento que relaciona algumas das competências da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão, tais como, a de apoiar os gerentes de projetos de diversas maneiras. Em relação a essa diretriz, o modelo de gestão para resultados atribuiu à

Seplag a competência de apoiar tecnicamente os órgãos e entidades quanto as ferramentas e à metodologia de gerenciamento de projetos e quanto ao uso do Sistema de Gestão.

A comparação feita entre o referencial bibliográfico e o caso analisado, confirmou a hipótese de que há um elevado grau de alinhamento entre a metodologia utilizada pela unidade administrativa estudada e as práticas recomendadas pelo PMI. Dessa forma, é possível concluir que há uma aderência entre as partes analisadas.

Finalmente, acredita-se que a análise dos benefícios pela implantação da Subsecretaria analisada nos moldes do EGP, contribuirá com a quantificação das vantagens e com a justificação dos recursos empreendidos. Dessa forma, sugere-se como investigação futura a verificação dos prazos para iniciação, execução e finalização dos projetos e processos antes do estabelecimento das estratégias baseadas no PMI, e após a implantação dessas. Com isso, haveria a contribuição com melhoria nas práticas e o reconhecimento dos benefícios gerados pela utilização do PMBOK.

## 5. REFERÊNCIAS

Barcaui, A. B., & Quelhas, O. (2004). Perfil de escritórios de gerenciamento de projetos em organizações atuantes no Brasil. *Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção*, 2, 38-53.

Bomfin, D. F., de Ávila Nunes, P. C., & Hastenreiter, F. (2012). Gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK: desafios para os gestores. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 3(3), 58-87.

Brasil (2000). Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília.

Brasília. Lei Nº 5.602, DE 30 DE DEZEMBRO DE 2015. Dispõe sobre o Plano Plurianual do Distrito Federal para o quadriênio 2016-2019. Brasília, 2015.

Brasília. Lei Nº 5.796, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2016. Estima a receita e fixa a despesa do Distrito Federal para o exercício financeiro de 2017. Brasília, 2016.

Bredillet, C. N. (2008). Exploring research in project management: Nine schools of project management research (part 4). *Project Management Journal*, 39(1), 2-6002E

Bridges, D. N., & Crawford, J. K. (2000). How to startup and rollout a project office. In *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*. Houston (Vol. 7).

\_\_\_\_\_. PMI. Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 5º edição, 2013.

Crawford, J. K. (2010). *The strategic project office*. CRC Press.

de Andrade, S. C., & Tait, T. F. C. (2012). Uma aplicação do guia PMBOK na gestão de projetos de software. *Revista Brasileira de Computação Aplicada*, 4(1), 2-11.

de Castro, M. C. (2009). Desenvolvendo a maturidade em gestão de projetos nas empresas através da implantação do PMO.

de Melo, N. N., & de Almeida Farias, C. B. (2016). Boas práticas de gerenciamento de projetos para uma empresa de consultorias de negócios. *Veredas Favip-Revista Eletrônica de Ciências*, 9(1), 138-157.

de Moraes, D. N., Drago, E., Gomi, E. S., Napoleão, L. B., & de Andrade, M. T. (2016). Uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos.

Decreto Nº 36.825, de 22 DE outubro de 2015 (2015). Dispõe sobre a estrutura administrativa da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal.

Decreto nº 37.621, de 14 de setembro de 2016 (2016). Institui o Modelo de Gestão para Resultados do Distrito Federal, o Sistema Gestão-DF, o Selo Projeto Prioritário, normatiza a Rede de Gestão e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal.

Dinsmore, P. C., & da Silveira Neto, F. H. (2004). Gerenciamento de projetos: Como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos. Qualitymark.

Englund, R. L., Graham, R. J., & Dinsmore, P. C. (2003). *Creating the project office: A manager's guide to leading organizational change*. John Wiley & Sons.

Furtado, M., Fortunato, G. T., & Teixeira, A. A. Gestão pública e de projetos: um estudo sobre a percepção dos gestores no gerenciamento de projetos no governo do Estado do espírito santos. In *V Congresso ANPCONT*(Vol. 20). Disponível em <http://congressos.anpcont.org.br/congressos-antigos/v/images/68-2.pdf> Acesso em 30 de junho de 2017.

Giammalvo, P. D. (2007). Is Project Management a Profession? If yes, where does it fit in and if not, what is it? (Doctoral dissertation, Lille University).

Góes, W. M., & Roquete, E. T. (2011). Gerenciamento de Projetos.

Goode, W. J., & Hatt, P. K. (1969). Métodos em pesquisa social; tradução de Carolina Martuscelli Bori. São Paulo, Ed. Nacional.

Rodrigues, I., Rabechini Júnior, R., & Csillag, J. M. (2006). Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. *Revista de Administração-RAUSP*, 41(3).

Kerzner, H. (2017). Gestão de Projetos-: As Melhores Práticas. Bookman Editora.

Mafra, N. (2013). Gerenciamento de projetos.

Martins, A. P., Martins, M. R., PEREIRA, M. M. M., & Martins, V. A. (2005). Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. *Revista Produção*, 15(3), 404-415.

Maximiano, A. C. A., & Anselmo, J. L. (2006). Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. *Revista de Administração*, 41(4), 394-403.

Motta, P. R. (2002). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. In *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Record.

Pisa, B., Oliveira, A.. *Gestão de Projetos na Administração Pública: Um instrumento para o planejamento e desenvolvimento*. Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento, Curitiba, 2013.

Rad, P. F., & Raghavan, A. (2000). Establishing an organizational project office. *AACE International Transactions*, P13A.

Schwalbe, K. (2015). *Information technology project management*. Cengage Learning.

Secretaria de Planejamento, Gestão e Orçamento do Distrito Federal. Disponível em [http://www.seplag.df.gov.br/images/ORGANOGRAMAS/Subsecretaria de Programas Processos e Projetos Estrategicos.pdf](http://www.seplag.df.gov.br/images/ORGANOGRAMAS/Subsecretaria_de_Programas_Processos_e_Projetos_Estrategicos.pdf). Acesso em 04 de abril de 2017.

da Silva, M. S. A., & Gonzalez, M. O. A. (2013). Escritório de projetos em uma universidade pública: proposta de estruturação através de um núcleo de ideação. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.1987.

Tuman, G. J. (1983). Development and implementation of effective project management information and control systems. *Project management handbook*, 495-532.

do Valle, A. B. (2007). *Fundamentos do gerenciamento de projetos*.

Yin, R. K. (1989). *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.

#### Como referenciar em APA:

Barca, G. (2018). Subsecretaria de Gestão de Programas, Processos e Projetos Estratégicos nos Moldes do Escritório de Gerenciamento de Projetos: Um Estudo de Caso no Governo do Distrito Federal. *Revista IPTEC*, 6(2), 72-91. doi:10.5585/iptec.v6i2.146

Para acessar este artigo: <http://dx.doi.org/10.5585%2Fiptec.v6i2.146>