

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

DANIELA MARIETA DE SOUSA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS PARA UM BOM  
DESEMPENHO DAS AÇÕES GOVERNAMENTAIS:  
Com um estudo aplicado na Prefeitura de Osasco**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2018

DANIELA MARIETA DE SOUSA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS PARA UM BOM  
DESEMPENHO DAS AÇÕES GOVERNAMENTAIS:**

**Com um estudo aplicado na Prefeitura de Osasco**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal”.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Hilda Alberton de Carvalho.

CURITIBA - PR

2018



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Especialização em Gestão Pública Municipal



## TERMO DE APROVAÇÃO

A importância da gestão de projetos para um bom desempenho das ações governamentais: com um estudo aplicado na Prefeitura de Osasco.

Por

**DANIELA MARIETA DE SOUSA**

Monografia apresentada às 18:00, do dia 31 de julho de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Turma, ofertado na modalidade de Ensino a Distância, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **APROVADO**.

---

Hilda Alberton de Carvalho  
UTFPR - Curitiba  
(orientador)

---

RICARDO LOBATO TORRES  
UTFPR - Curitiba

---

Isaura Alberton de Lima  
UTFPR - Curitiba

DEDICO ESTE TRABALHO A MEUS PAIS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a meus pais pelo incentivo e dedicação a quem sou hoje e a todos os meus professores, que aqui desta especialização, me deram a oportunidade do conhecimento e de me tornar uma profissional melhor.

Agradeço também a Prefeitura do Município de Osasco e a todos que me permitiram acesso à coleta de dados, que sem a atenção não seria possível a realização deste estudo.

## RESUMO

SOUSA, Daniela Marieta. A importância da gestão de projetos para um bom desempenho das ações governamentais: com um estudo aplicado na Prefeitura de Osasco. 2018. 49 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, Departamento Acadêmico de Gestão e Economia. Curitiba, 2018.

Este estudo expõe a importância que as técnicas e ferramentas da Gestão de Projetos apresentam para a Gestão Pública em relação ao processo de criação de leis, uma vez que estas refletem as ações governamentais, que quando aprovadas estarão criando situações novas não antes existentes, ou seja, entregam a concepção de um novo produto, sendo empregadas tanto para promover mudanças internas na máquina pública como para benefícios à sociedade. Quanto ao objetivo do presente estudo foi analisar a importância das ferramentas de gestão de projetos nas ações e tomadas de decisões governamentais relacionadas aos projetos de lei do executivo municipal. Este estudo baseou-se no método indutivo para demonstração da importância do uso do gerenciamento de projetos utilizando-se, como principal premissa, um estudo aplicado sobre o processo de criação de uma lei elaborada na Prefeitura do Município de Osasco, sendo seus dados coletados a partir da análise de documentos internos presentes na Secretaria de Administração do Município de Osasco e devidamente autorizados por esta, bem como por análise de conteúdo, já na elucidação das demais premissas houve o levantamento da descrição das ações governamentais de competências do executivo municipal que dependem de serem aprovadas em lei; além de a monografia ser pautada por uma base teórica proveniente de pesquisa entre autores que falam sobre o tema. Após a análise dos dados, mostrou que as técnicas e ferramentas da Gestão de Projetos contribuem para a eficiência dos atos ao passo que proporcionam uma ampla visão das etapas a serem desenvolvidas, possibilitando um melhor planejamento dentro da gestão pública.

**Palavras-chave:** Projetos. Gestão de Projetos. Aplicabilidade dos Projetos. Gestão de Projetos na Administração Pública.

## ABSTRACT

SOUSA, Daniela Marieta. The importance of project management for achieving high performance for government actions: regarding a study conducted at Osasco city hall. 2018. 48 p. Term paper (Specialization in Public Management at Municipal Level) – A Graduate Program on Municipal Public Management, Management and Economics Academic Department. Curitiba, 2018.

This study shows the importance that project management techniques and tools have for public management in connection with law creation, since laws reflect government actions that, upon approval, will create new situations that differ from previously existing ones. New laws are equivalent to newly designed devices employed to stimulate changes within the public machinery and to provide benefits to society. The study's objective was to analyze the importance of project management tools in municipal government actions and decision making, in connection with law bills designed at the mayor's office. This induction-method study showed the importance of using project management, and was mostly based on an analysis we conducted on the law creation process at the Osasco city hall. The data for that analysis were collected by analyzing internal documents at the Osasco administration department, after obtaining due authorization. Our study was also based on analysis of the content of descriptions obtained for planned government actions that required approval by law. This paper was structured around a theoretical basis arising from our research of texts on the subject from other authors. Subsequently to the data analysis, the paper goes on to show that project management techniques and tools can contribute toward efficiency of law development, by providing a wider view of steps to be taken, and thus allow an improved planning of public management actions.

**Keywords:** Projects. Project management. Project applicability. Project management in public administration.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 – Representação do Ciclo de Vida de um projeto .....	18
Figura 2 – Conjunto de processos do Ciclo de Vida de um projeto .....	21
Figura 3 – Processos de gerenciamento de projetos segundo PMBok® .....	22
Figura 4 – Gantt visão geral do projeto .....	24
Figura 5 – Tipos de projetos nas organizações .....	32
Figura 6 – Exemplificação do gráfico de Gantt da criação do projeto de lei da Lei nº3.751/2003. ....	39
Figura 7 – Estrutura organizacional dos departamentos envolvidos no projeto .....	41

### QUADROS

Quadro 1 – Exemplo de Matriz de Responsabilidades.....	23
Quadro 2 – Processos de gerenciamento da integração ao longo das etapas do projeto .....	27
Quadro 3 – Processos de gerenciamento do escopo ao longo das etapas do projeto .....	28
Quadro 4 – Processos de gerenciamento do tempo ao longo das etapas do projeto .....	28
Quadro 5 – Processos de gerenciamento de custos ao longo das etapas do projeto .....	28
Quadro 6 – Processos de gerenciamento da qualidade ao longo das etapas do projeto .....	29
Quadro 7 – Processos de gerenciamento de recursos humanos ao longo das etapas do projeto .....	29
Quadro 8 – Processos de gerenciamento das comunicações ao longo das etapas do projeto .....	29
Quadro 9 – Processos de gerenciamento dos riscos ao longo das etapas do projeto .....	30
Quadro 10 – Processos de gerenciamento das aquisições ao longo das etapas do projeto .....	30
Quadro 11 – Processos de gerenciamento dos interessados ao longo das etapas do projeto .....	31
Quadro 12 – Exemplificação da matriz de responsabilidades do projeto de lei da Lei nº3.751/2003 .....	38
Quadro 13 – Competências de decisão do chefe do executivo municipal e atores envolvidos .....	44



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Frequência em que aparecem os órgãos / secretarias / departamentos no processo de criação da Lei municipal de Osasco nº3.751 de 2003. ....40

## LISTA DE SIGLAS

CF	Constituição Federal
CMO	Câmara Municipal de Osasco
DARH	Departamento de Administração de Recursos Humanos
DATL	Departamento de Assessoria Técnico-Legislativa
DB	Departamento de Benefícios
DPA	Departamento de Protocolo e Arquivo
DPGS	Departamento de Planejamento e Gestão Salarial
GP	Gabinete do Prefeito
PMBok	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
SNA	Secretaria de Negócios Administrativos
SNJ	Secretaria de Negócios Jurídicos
SVT	Setor de Vale Transporte

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	12
1.2 QUANTO AO TEMA.....	12
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO.....	13
1.5 OBJETIVOS.....	14
<b>1.5.1 Objetivo geral</b> .....	14
<b>1.5.2 Objetivos específicos</b> .....	15
1.6 BREVE RESUMO DA METODOLOGIA UTILIZADA.....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 DEFINIÇÃO DE PROJETOS.....	16
<b>2.1.1 Ciclo de vida do projeto</b> .....	17
2.2 GESTÃO DE PROJETOS.....	18
<b>2.2.1 Eficiência e eficácia</b> .....	19
<b>2.2.2 Processos dos projetos</b> .....	21
<b>2.2.3 Etapas de um projeto</b> .....	22
2.2.3.1 Inicialização.....	22
2.2.3.2 Planejamento.....	24
2.2.3.3 Execução.....	24
2.2.3.4 Controle.....	25
2.2.3.5 Encerramento.....	26
<b>2.2.4 Áreas de gerenciamento de projetos PMBok</b> .....	26
2.3 APLICABILIDADE DOS PROJETOS.....	31
2.4 GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	33
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>35</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	35
3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	36
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>38</b>
4.1 CRIAÇÃO DA LEI SOB A ÓTICA DA GESTÃO DE PROJETOS.....	38
4.2 A APLICABILIDADE DE PROJETOS E A GESTÃO DE PROJETOS PÚBLICOS NAS DECISÕES GOVERNAMENTAIS.....	42
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>47</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Qualquer tipo de ação governamental requer uma série de processos e rituais a serem realizados, pois por utilizarem dinheiro público, devem seguir regras para seu emprego. Contudo, para se atingir um bom emprego dos recursos se faz necessário técnicas que garantem sua empregabilidade de forma mais segura, uma dessas técnicas é a utilização das ferramentas de gestão de projetos, que será aqui abordado como uma das formas para resolução do estudo em questão.

Neste trabalho buscou-se fazer uma interpretação à luz da metodologia, realizando um estudo aplicado sobre o processo de criação de uma lei com o objetivo de demonstrar a compatibilidade deste processo com o emprego da gestão de projetos, indicando-se a semelhança deste processo com os vários tipos de decisões governamentais do poder executivo municipal que precisam ser aprovadas por lei antes de serem colocadas em prática.

## 1.2 QUANTO AO TEMA

Muitas ações governamentais que com o objetivo de realização de mudanças internas na máquina pública quanto para a população, onde é a alta administração que decide o plano estratégico a ser seguido (MENEZES, 2003), sofrem a falta de visão ou aplicação de ferramentas adequadas para a sua execução, uma delas é a da gestão de projetos, sendo estas ações relacionadas a projetos de lei do executivo, pois refletem suas decisões, que posteriormente serão encaminhadas à câmara municipal para virarem lei e que, por sua vez, demandarão dotação orçamentária própria.

Dentre os tipos de ações governamentais de competência do chefe do poder executivo municipal que demandam serem aprovadas em lei, optou-se nesta

monografia, por apresentar um estudo sobre o processo de criação de uma lei realizada na Prefeitura de Osasco, sendo a Lei nº3.751/2003 que implantou o sistema do benefício de auxílio transporte para os servidores municipais, para melhor exemplificar a relação destas ações com a gestão de projetos.

### 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

A necessidade de utilização da gestão de projetos para melhorar o desempenho na gestão pública segundo exposto por Pisa e Oliveira (2013), esta nas características que as ferramentas da gestão de projetos apresentam como: o processo de planejamento, avaliação de riscos e de custos, controle de qualidade entre outros, por isso quando empregado, passa a ser considerado como verdadeiro “instrumento a serviço da governança, que prima entre outros princípios pela efetividade, economicidade, eficiência, transparência e prestação de contas” (PISA e OLIVEIRA,2013, p.1).

Deve-se inferir também que, a gestão de projetos, segundo Menezes (2009), contribui para o desempenho da organização à medida que trabalha com incertezas diminuindo os riscos.

Devido à importância do assunto, a questão de pesquisa aqui a ser discutida norteia o seguinte: como a gestão de projetos contribui para um melhor desempenho das ações governamentais públicas e sua relação com projetos de lei?: com um estudo aplicado sobre o processo de criação de uma lei na Prefeitura do Município de Osasco.

### 1.4 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO

A necessidade de resolução deste tema consiste em mostrar, por meio do auxílio de um estudo aplicado realizado nesta monografia sobre um processo de criação de lei, os impactos econômicos e institucionais que ocorrem nas tomadas de

decisões governamentais na implantação de diversos projetos de competência do poder executivo municipal.

Impactos econômicos, por que refletem sobre custos e nas contas públicas; já impactos institucionais, devido à dificuldade de correções / mudanças posteriores no projeto quando já implantado, por conta da morosidade burocrática do serviço público, principalmente a que se dá entre executivo e legislativo.

“Tudo que precisa de planejamento prévio pode vir a ser considerado um projeto” (LOBO, 2014, p.11); por meio desta expressão vê-se o quão é importante o projeto para o desenvolvimento da Administração Municipal, que deverá ser sempre considerado nas decisões governamentais.

Quanto ao curso de Gestão Pública Municipal, permitiu-se ter uma ampla visão das funções do Estado, bem como o conhecimento de diversas ferramentas que ajudam no melhor desempenho de suas ações, sendo que, uma delas se faz presente nesta monografia ao abordar a gestão de projetos públicos.

No tocante ao interesse em pesquisar tal problema se dá ao passo que, as ações governamentais uma vez que são criadas por lei, torna-se de difícil correção quando já efetivadas, portanto necessitam de técnicas que garantem a redução de riscos, incertezas e redução de retrabalhos.

Quanto a pesquisar este assunto traz como reflexão a importância para contribuição ao tema voltado à gestão pública que cada vez mais está em evidência, necessitando de técnicas e ferramentas como a de gestão de projetos, para benefícios no campo do processo de criação de leis.

## 1.5 OBJETIVOS

### 1.5.1 Objetivo geral

Analisar a importância das ferramentas de gestão de projetos nas ações e tomadas de decisões governamentais e sua relação com os projetos de lei do executivo.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- a) Demonstrar, como exemplo de ação governamental, o processo de criação da lei de concessão do benefício do auxílio transporte dos servidores da Prefeitura de Osasco sob a ótica das ferramentas da gestão de projetos;
- b) Apontar por meio da análise de dados os principais resultados.
- c) Relacionar, brevemente, os resultados com outras ações de competência do chefe do executivo municipal que demandam serem aprovadas em lei.

### 1.6 BREVE RESUMO DA METODOLOGIA UTILIZADA

Foram utilizados, em conformidade a metodologia exposta por Marconi e Lakatos (2010), método indutivo, tendo como tipo de pesquisa um estudo aplicado, bem como também por pesquisa exploratória. A análise das informações foi: coleta de dados, observação do fenômeno, análise documental e análise de conteúdo, bem como, a monografia foi pautada por uma base teórica proveniente de pesquisa entre autores que falam sobre o tema.

Na base teórica de pesquisa entre os autores, foi descrito a definição de projetos, a gestão de projetos, sua aplicabilidade, bem como a gestão de projetos na administração pública, todos voltados para a explicação do desenvolvimento e soluções de projetos que possam ter sua origem a partir de ações / decisões relacionados a mudanças estruturais ou estratégicas da organização.

Por fim, a partir do levantamento dos dados da pesquisa, uma delas sendo o estudo aplicado baseado na criação da lei de concessão do benefício do auxílio transporte dos servidores de Osasco, relacionou-se os pontos principais que as ações / decisões da gestão pública podem ter quanto ao uso dos instrumentos da gestão de projetos e sua empregabilidade nos projetos de lei do executivo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordado a definição de projetos, a gestão de projetos, a aplicabilidade dos projetos e a gestão de projetos na administração pública.

### 2.1 DEFINIÇÃO DE PROJETOS

Ao falar da definição de projetos, na literatura sobre o tema, verifica-se que não se diferencia muito entre autores que seguem a própria definição que o Project Management Body of Knowledge - PMBok® (2004), guia que reúne práticas de gerenciamento de projetos feito pelo Project Management Institute (PMI) diz, onde caracteriza um projeto como algo temporário (com início e fim) que cria algo que antes não existia, tendo sua finalização marcado com o atingimento do objetivo.

Apesar dos autores, em sua maioria, irem de encontro com o exposto no PMBok® observa-se que cada um procura apontar as características que os projetos apresentam, afim de pormenorizar o entendimento a cerca da definição.

Para Keeling e Branco (2014) os projetos possuem variações diversas, desde baratos ou com grande dispêndio de recursos, e de curto a longo prazos, no que cita como exemplo um projeto de troca de lâmpadas dos semáforos de uma cidade de duração de um único dia, a um projeto de grande porte que poderá durar anos para se concluir, demandando profissionais altamente especializados e muitos recursos.

Vargas (2005), fala da fronteira que os projetos podem atingir, se limitando dentro da organização ou transcender a ela e envolver outras, conforme demandar a estratégia que está sendo utilizada.

Ainda cita como exemplo de projetos: a “instalação de uma nova planta industrial; redação de um livro; reestruturação de um determinado setor ou departamento da empresa; elaboração de um novo produto ou serviço” (VARGAS, 2005, p.8) entre outros, chamando a atenção para as áreas que mais demandam as



técnicas de gerenciamento de projetos, sendo uma delas a de administração de empresas.

São por meio dessas características apresentadas por Keeling e Branco (2014) e Vargas (2005) que serão utilizadas como base de referência neste trabalho.

### **2.1.1 Ciclo de vida do projeto**

Uma das características do projeto é ter início, desenvolvimento e fim bem definidos, nisso pode-se observar que há um Ciclo de Vida, que é a sequência de partes do projeto.

De acordo com Maximiano (2010), o Ciclo de Vida é a sequência de fases que vão do começo ao fim de um projeto, onde o entendimento do Ciclo de Vida permite visualizar todas as fases do projeto com as entregas ao final de cada uma delas, facilitando o estudo e a aplicabilidade das técnicas e ferramentas de projetos.

Segundo o autor, o Ciclo de Vida pode nascer a partir de uma ideia, de problemas enfrentados, necessidade, encomendas de clientes ou até mesmo de uma criatividade.

Para Vargas (2009), todo projeto pode ser subdividido em determinadas fases de desenvolvimento que permite um controle total de recursos gastos para atingir as metas estabelecidas, e é a esse conjunto de fases conhecido como Ciclo de Vida; por sua vez também responsável por mostrar o que já foi feito e o que falta realizar no projeto, mostrando a progressão e o ponto exato onde se encontra.

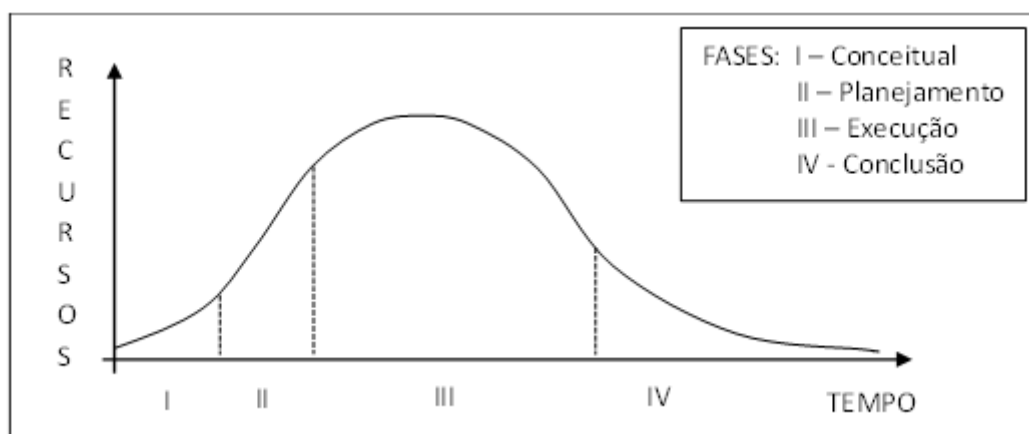
Chama a atenção também, pelo Ciclo de Vida representar o nível de esforço (a quantidade de pessoas envolvidas no projeto, o dispêndio de trabalho e dinheiro, preocupações, complicações, gastos em geral) que ao serem representados por um gráfico, inicia-se quase no zero e vai crescendo até atingir um máximo, logo após reduzem-se de forma brusca até atingir o zero que é quando ocorre a finalização do projeto.

Já Menezes (2009), aponta a seguinte observação quanto à elaboração do Ciclo de Vida:

Ao elaborarmos o Ciclo de Vida de um projeto podemos prever, aprioristicamente, o consumo de recursos, etapa por etapa, durante todo o tempo demandado por ele. A elaboração do Ciclo de Vida permite-nos

elaborar um ante-projeto, um estudo de viabilidade sobre o que se pretende desenvolver. Ele é considerado um instrumento valioso para aprofundar ideias e conceitos a serem implementados. (MENEZES, p.65)

Segundo o autor, este Ciclo estaria representado pelas principais atividades: Conceitual (fase inicial de amadurecimento da ideia); Planejamento (estruturação e viabilização do projeto); execução (execução propriamente dita e ajuste ao longo do desenvolvimento dos trabalhos); e conclusão (encerramento do projeto).



**Figura 1 – Representação do Ciclo de Vida de um projeto**  
Fonte: MENEZES, 2009 (Adaptado)

## 2.2 GESTÃO DE PROJETOS

Ao conceituar o projeto e expor o seu Ciclo de Vida, o gerenciamento de projetos se faz presente dentro deste contexto, uma vez que lidar com os diversos tipos de projetos e pô-los em prática requer domínio de diversas técnicas e ferramentas necessárias para isso, bem como, características do que é o próprio gerenciamento.

Keeling e Branco (2014), ao se referirem ao PMI (Project Management Institute), afirmam que o “gerenciamento de projetos pode ser definido como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos” (KEELING e BRANCO, 2014, p.5), que se resumiria em: definir e planejar o trabalho que será realizado, conduzindo a execução, verificando e controlando todo o processo, para garantir que todas as especificações sejam entregues conforme o objetivo esperado; contudo esta

responsabilidade recai sobre o gerente de projetos, que deverá ter essas habilidades, conhecimento, atitude e valores necessários para a condução do projeto.

Para Verzuh (2000), todo projeto necessita que alguém exerça a função de gerente do projeto, independente do título que possui.

O cuidado e a atenção para realização de um bom gerenciamento deverão se fazer presente durante todas as fases do projeto, necessitando de profissionais capacitados; de acordo com Vargas (2009) a maior causa dos fracassos nos projetos se encontra em falhas gerenciais, tais como:

- “- As metas e os objetivos são mal estabelecidos, ou não são compreendidos pelos escalões inferiores;
  - Há pouca compreensão da complexidade do projeto;
  - O projeto inclui muitas atividades e muito pouco tempo para realizá-las;
  - As estimativas financeiras são pobres e incompletas;
  - O projeto é baseado em dados insuficientes, ou inadequados;
  - O sistema de controle é inadequado;
  - Não foi destinado tempo para as estimativas e o planejamento;
  - Fracassou a integração dos elementos-chave do escopo do projeto.
  - O projeto foi estimado com base na experiência empírica, ou feeling dos envolvidos, deixando em segundo plano os dados históricos de projetos similares, ou até mesmo análise estatística efetuadas;
  - O treinamento e a capacitação foram inadequados;
  - Não se conheciam os pontos-chave do projeto;
  - Ninguém verificou se as pessoas envolvidas tinham o conhecimento necessário para executá-las;
  - Os padrões de trabalho não foram estabelecidos; entre outros.”
- (VARGAS. 2009, p.11)

Portanto, o gerenciamento de projetos por meio de técnicas e ferramentas adequadas procura sempre emprega-las na medida certa, para que o sucesso do projeto seja viabilizado.

### **2.2.1 Eficiência e eficácia**

A busca de melhores resultados deverá se fazer presente no gerenciamento de qualquer tipo de projeto, por isso a eficiência e eficácia destas ações deverão ser consideradas.

Menezes (2009) ao se referir à pirâmide organizacional (Alta Administração - define a estratégia, Média Gerencia - planejam, Supervisores - programam os

trabalhos, e os Trabalhadores - executam) indica a existência de uma comunicação hierarquizada onde o fluxo é por meio do poder, também cita a departamentalização, onde há a presença da especialização por assuntos / áreas, que por sua vez exercem comunicação técnica entre si e não entre departamentos; porém faz menção que, tanto no modo hierárquico como na departamentalização há a formação de “ilhas”, essas estruturas dificultam a passagem da comunicação em trabalhos que precisam da ação conjunta destas áreas como são os casos dos projetos.

É possível perceber que a questão das “ilhas” é um fator impeditivo da obtenção de bons resultados, prejudicando o andamento de projetos e agindo de forma negativa na sua eficiência.

Menezes (2009) também menciona que não é somente a comunicação que poderá gerar problemas, mas também “as pressões pelo tempo, a falta de informação e a ausência de algum profissional necessário são fatores que aumentam o risco nos projetos” (MENEZES, 2009. p.80), por isso ao desenvolver o projeto deve-se buscar minimizar essas condições de risco.

Kerzner (2006), diz:

“ Melhorar a eficiência e eficácia de uma empresa como um todo é tarefa de difícil concretização. Isso exige, frequentemente, mudanças de práticas e costumes na empresa, e todos sabemos que tais mudanças são dolorosas. A velocidade com que tais mudanças aceleram a implementação da gestão de projetos é em geral determinada pelo tamanho da organização. Quando maior a organização, mais lenta a mudança.” (KERZNER, 2006, p.90)

Já para Sabbag (2013), ao falar de indicadores, faz a definição dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade:

-EFICIÊNCIA: envolve a economia de recursos, a produtividade adequada e o cumprimento de normas e procedimentos;  
-EFICÁCIA: refere-se a cumprir ou atingir objetivos diretos do projeto;  
-EFETIVIDADE: mais do que eficiência e eficácia, refere-se à conquista dos resultados esperados e benefícios qualitativos do projeto.” (SABBAG, 2013, p.192)

Ele chama a atenção também, para a importância da efetividade, pois não adiantará foco na eficiência ou somente na eficácia se não obter efetividade que é atingir o propósito do projeto.

## 2.2.2 Processos dos projetos

Segundo Menezes (2009), apesar das atividades que o Ciclo de Vida do projeto apresenta, os processos ocorrem durante o seu desenvolvimento, distribuindo-se ao longo do Ciclo e se sobrepondo uns aos outros devido à dinâmica de interação que possuem, uma vez que se faz necessário antecipar o início do processo seguinte com a finalidade de se adquirir clareza e segurança, sendo estes processos: concepção ou inicialização, planejamento, execução, controle e fechamento.

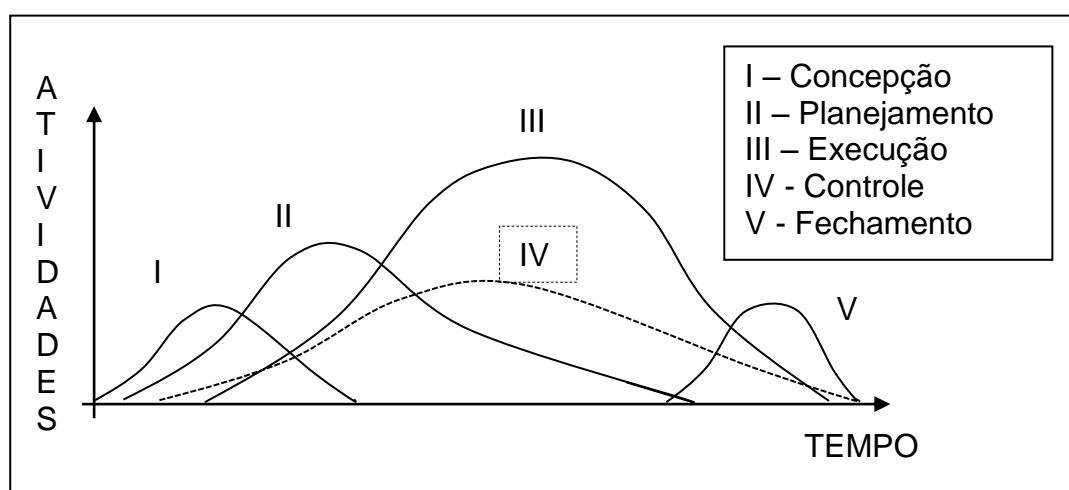
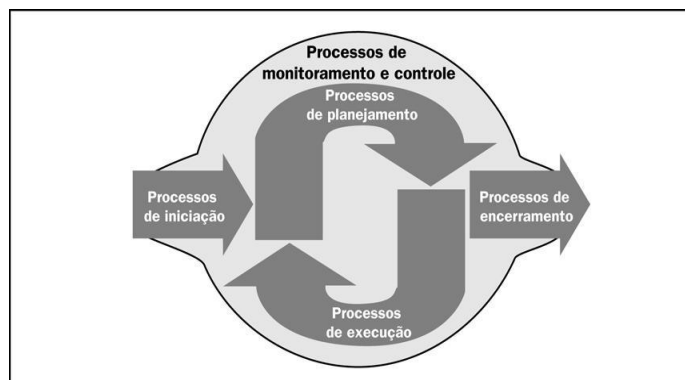


Figura 2 – Conjunto de processos do Ciclo de Vida de um projeto  
Fonte: MENEZES, 2009 (Adaptado)

Já conforme Reis (2011 apud PMBok®, 2009, p. 41)<sup>1</sup> “todos os grupos de processos normalmente seriam repetidos para cada fase ou subprojeto”, que indica como grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. A figura 3 mostra a interação entre os processos.

<sup>1</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. Um Guia do Conhecimento do Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 4ª ed. Newtown Square, Pennsylvania: PMI, 2009.



**Figura 3 – Processos de gerenciamento de projetos segundo PMBok®**  
**Fonte: PMBok® (2004, p.40)**

Ainda descrito por Reis (2011 apud PMBok®, 2009), cada um desses processos são subdivididos em nove áreas do conhecimento, sendo: de integração, de escopo, de tempo, de custos, de qualidade, de recursos humanos, das comunicações, de riscos e das aquisições.

### 2.2.3 Etapas de um projeto

Todo projeto é dividido em fases que por sua vez é subdividido em etapas, e são apresentadas em cinco: inicialização, planejamento, execução, controle e encerramento, segundo o PMBok®, sendo não necessariamente realizadas em sequencia, mas sobrepondo-se umas as outras (Souza, 2003).

#### 2.2.3.1 Inicialização

Lobo (2014) indica que os processos iniciais são compostos por: análise de cenário (contexto de uma determinada localidade ou de uma instituição), análise de demanda (o que se encontra dentro do cenário), e identificação dos elementos do projeto: as pessoas que comporão os trabalhos, fluxo de comunicação, conhecimento da estrutura organizacional, matriz de responsabilidades, o escopo do projeto de forma breve, EAP (Estrutura Analítica de Projetos – ferramenta gráfica que mostra detalhes do que será executado), entre outros.

No tocante à questão da matriz de responsabilidade, observa-se em Sabbag (2013, p.154), que “os papéis e responsabilidades de cada um diante do escopo do projeto precisam ser planejados e aprovados por todos, em consenso”, bem como, expor por meio de uma planilha gráfica estas responsabilidades, onde se registra nas colunas: o cliente, equipes, diretores, organizações e fornecedores principais, e nas linhas o detalhamento do escopo. Esta planilha mostra claramente o papel que cada um deve desempenhar no projeto, exemplo exposto na figura 3.

Já para Menezes (2009), o início do projeto é marcado pelo registro da ideia, que poderá ser feito em documento específico, sendo fundamental que seja formal para que a organização possa dar início na alocação dos recursos necessários. Este documento deverá passar pela aprovação da alta administração, marcando a execução do projeto.

O mesmo autor reforça que, identificar a necessidade, oportunidade ou problema (valendo-se até mesmo de pesquisa) marca o início da ideia; uma vez decidido o que precisará ser feito, o patrocinador e o gerente de projetos definem os objetivos a serem atingidos e analisam os recursos que há disponíveis, posteriormente encaminham o trabalho para uma equipe especializada que farão estudos e estimativas de recursos e prazos, após isto é elaborado a proposta do projeto que seguirá para a alta administração aprovar, uma vez aprovado, será encaminhado para implantação.

Legenda: G-gerencia E-executa D-decide A-aprova I-informa	Cliente do Projeto	Diretor do Projeto	Gerenciador do Projeto	Equipe do Projeto	Gerência de Compras	Fornecedor A
Coleta Requisitos	A		G	E		
Elabora especificações técnicas		D	G	E		
Realiza aquisições			D		E	
Recebe fornecimentos			G	I		E
Executa conforme especificação			G			E
Testa o produto do projeto	A	A	G	E		
Lança o produto do projeto		I	G	E		E
Monitora a pós-implantação		D	G	E		
Avalia resultados e informa	A	D, A	E, I			

**Quadro 1 – Exemplo de Matriz de Responsabilidades**

Fonte: SABBAG, 2014 (Adaptado)

### 2.2.3.2 Planejamento

O processo de planejamento é o detalhamento das atividades a serem realizadas no projeto.

Afirmam Keeling e Branco (2014), que o planejamento é a fase de definir detalhes do escopo, as atividades a serem desenvolvidas, a escolha de critérios para selecionar fornecedores, como será o controle de qualidade, detalhamento do fluxo de comunicação e estimativas de risco e de custo.

Para Vargas (2009) o planejamento deve apresentar uma visão geral e detalhada dos objetivos a serem atingidos, bem como o escopo do projeto; a indicação dos nomes dos responsáveis dentro da matriz de responsabilidade; o organograma do projeto; apresentação de soluções técnicas; aspectos contratuais de participações externas; Estrutura Analítica do Projeto; cronogramas (nos quais cita o gráfico de Gantt e Diagrama de Redes); orçamentos, análise de custos, bem como fluxos de caixa; entre outros.

Conforme Vargas (2009), o gráfico de Gantt (uma das ferramentas de planejamento) consegue mostrar de forma geral a distribuição dos trabalhos do projeto no tempo, como pode-se ver no exemplo da figura 4.

Fase	Semana 1					Semana 2					Semana 3				
	S	T	Q	Q	S	S	T	Q	Q	S	S	T	Q	Q	S
Definição															
Prototipação															
Implementação															
Testes															
Operação Assistida															

**Figura 4 – Gantt visão geral do projeto**  
 Fonte: VARGAS, 2009 (Adaptado)

### 2.2.3.3 Execução

A fase de execução é aquela que coloca em prática o que foi definido no planejamento; Keeling e Branco (2014), chama a atenção que a execução só deverá



iniciar a partir do momento em que todos os aspectos do planejamento forem aprovados.

Toda a energia e todo consumo de recursos aumentam, tornando-se cuidadoso a suas empregabilidades na medida em que a execução ocorre, para isso Keeling e Branco (2014) citam:

“Deve-se ter preocupação em como as atividades são distribuídas para as equipes executantes. A prioridade da execução e os critérios de aceitação das entregas devem ser claros, de forma a permitir foco na execução e minimizar a multitarefa, uma vez que este comportamento, para quem deve executar um trabalho específico e muito bem definido, é nocivo” (KEELING E BRANCO, 2014, p.256).

Para isso os autores chamam a atenção da necessidade de fiscalização para previsão e prevenção, até porque com o uso de experiências passadas pode-se estabelecer padrões para buscar excelência contínua.

De acordo com Menezes (2009, p.192 a 194) a execução deverá empregar ações de forma direta sobre: a verificação do escopo – ver passo a passo do que esta sendo feito e validando-o; ativação da comunicação entre os membros da equipe – certificar-se de que as informações estão sendo compreendidas; desenvolver as equipes – potencializar as habilidades para um bom alcance dos resultados; garantir a disponibilidade de recursos e fazer seu monitoramento; mobilizar todos os recursos necessários para a execução; assegurar a qualidade através de controle; fazer com que as informações cheguem a todos; e reprogramar as atividades quando estas necessitarem, para se ajustarem novamente ao plano do projeto.

#### 2.2.3.4 Controle

O controle age por todo processo de execução com a finalidade de, conforme Keeling e Branco (2014): identificar riscos, evitar situações adversas como atrasos ou estouro do orçamento, identificar atividades que causariam mais despesas como os retrabalhos, bem como identificar novas oportunidades que vierem a surgir, realizar fiscalização e revisar o planejamento, descobrir qualquer

coisa que venha a afetar o projeto, ver se a qualidade está de acordo com as especificações, e gerenciar os fornecedores.

Já Sabbag (2013) chama a atenção para a diferenciação de monitoramento e controle, onde monitoramento é observar e coletar informações de modo a não interferir nos trabalhos, e controle é ter que tomar alguma ação para a correção e direcionamento para o objetivo; porém ambos são necessários para o sucesso da gestão de um projeto.

#### 2.2.3.5 Encerramento

Neste processo a energia e os recursos diminuem até cessarem, por isso Menezes (2009) chama a atenção para o término do projeto que deverá ser marcado com relatórios de conclusões e aprendizados (para que não se perca a informação) e também seria a formalização de aceite do projeto pelo cliente.

Maximiano (2014) relata que o encerramento se resume a entrega do produto, bem como o fechamento administrativo do projeto, que consiste em: “formalização da aceitação do cliente, fechamento das contas e balanço do projeto, registro das lições aprendidas e desmobilização da equipe” (MAXIMIANO, 2014, p.165).

Para Lobo (2014), o encerramento do projeto é marcado pelo registro de tudo o que foi feito e a guarda de todos os documentos, sejam eles de decisões, financeiros e contábeis.

#### 2.2.4 Áreas de gerenciamento de projetos PMBok

Conforme Sabbag (2013) o PMBok Guide, guia feito pelo Project Management Institute (PMI), reúne normas e práticas relacionadas a gestão de projetos, onde divide o projeto em dez áreas de conhecimento. Vargas (2005) caracteriza essas áreas de conhecimento como se fossem quebra-cabeças, onde as peças fazem encaixe umas com as outras e se relacionam entre si; cada uma

apresenta um rol específico de processos que a compõe, processos estes que estão distribuídos pelas etapas do projeto.

Vargas (2005), informa que o PMBok Guide 3º edição aborda quarenta e quatro processos que estão divididos dentro de nove áreas do conhecimento: gerenciamento da integração, gerenciamento do escopo, gerenciamento do tempo, gerenciamento de custos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento de recursos humanos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento de riscos e gerenciamento das aquisições.

Já Sabbag (2013) menciona que o PMBok Guide 5º edição informa haver quarenta e sete processos distribuídos em dez áreas do conhecimento, portanto sendo acrescentado pelo: gerenciamento dos interessados.

Ambos autores apresentam é exposto a distribuição dos processos pelas etapas do projeto conforme as áreas de conhecimento, sendo cada área parte integrante de um plano geral de gerenciamento.

**Gerenciamento da Integração:** responsável pela integração de todas as áreas do projeto, bem como, “coordenar todos os processos de gestão” (SABBAG, 2013, p.93; VARGAS, 2005).

Gerenciamento da Integração	
Etapas	Processos
Inicialização	Desenvolver o termo de abertura do projeto;
	Desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto;
Planejamento	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto;
Execução	Orientar e gerenciar a execução do projeto;
Controle	Monitorar e controlar o trabalho do projeto;
	Controle integrado de mudanças;
Encerramento	Encerrar o projeto.

**Quadro 2 – Processos de gerenciamento da integração ao longo das etapas do projeto**  
**Fonte: VARGAS, 2005 (Adaptado)**

**Gerenciamento do Escopo:** define o que será desenvolvido no trabalho, sendo um instrumento importante de controle do projeto; pode ser caracterizado, também, por conter a definição exata do produto desejado e sua delimitação (VALERIANO, 2005; VARGAS, 2005).

Gerenciamento do Escopo	
Etapas	Processos
Planejamento	Planejamento do escopo;
	Definição do escopo;
	Criar EAP
Controle	Verificação do escopo;
	Controle do escopo.

**Quadro 3 – Processos de gerenciamento do escopo ao longo das etapas do projeto**  
 Fonte: VARGAS, 2005 (Adaptado)

**Gerenciamento do Tempo:** busca garantir que o projeto seja finalizado dentro do prazo, fazendo com que as durações das atividades sejam estimadas e controladas durante a execução através de um cronograma (VALERIANO, 2005; VARGAS, 2005).

Gerenciamento do Tempo	
Etapas	Processos
Planejamento	Definição de atividades;
	Sequenciamento de atividades;
	Estimativa de recursos das atividades;
	Estimativa de duração das atividades;
	Desenvolvimento do cronograma;
Controle	Controle do cronograma.

**Quadro 4 – Processos de gerenciamento do tempo ao longo das etapas do projeto**  
 Fonte: VARGAS, 2005 (Adaptado)

**Gerenciamento de Custos:** procura zelar para que o capital disponível seja suficiente para obter todos os recursos necessários até a finalização do projeto; estes recursos, em sua totalidade (bens, serviços, pessoal) são avaliados em termos de custos e distribuídos pelo projeto em um orçamento geral, bem como acompanhados por orçamentos parciais (VALERIANO, 2005; VARGAS, 2005).

Gerenciamento de Custos	
Etapas	Processos
Planejamento	Estimativas de custos;
	Orçamentação;
Controle	Controle de custos.

**Quadro 5 – Processos de gerenciamento de custos ao longo das etapas do projeto**  
 Fonte: VARGAS, 2005 (Adaptado)

**Gerenciamento da Qualidade:** busca fazer com que o controle de qualidade do projeto seja realizado dentro dos padrões necessários de satisfação (VARGAS, 2005).

Gerenciamento da Qualidade	
Etapas	Processos
Planejamento	Planejamento da qualidade;
Execução	Realizar a garantia da qualidade;
Controle	Realizar o controle da qualidade.

**Quadro 6 – Processos de gerenciamento da qualidade ao longo das etapas do projeto**  
Fonte: VARGAS, 2005 (Adaptado)

**Gerenciamento de Recursos Humanos:** procura a melhor forma de utilização dos recursos humanos envolvidos no projeto, de forma planejada e organizada, selecionada, integrada e coordenada para produzir o melhor resultado (VALERIANO, 2005; VARGAS, 2005).

Gerenciamento de Recursos Humanos	
Etapas	Processos
Planejamento	Planejamento de Recursos Humanos;
Execução	Contratar ou mobilizar a equipe de projeto;
	Desenvolver a equipe de projeto;
Controle	Gerenciar a equipe de projeto.

**Quadro 7 – Processos de gerenciamento de recursos humanos ao longo das etapas do projeto**  
Fonte: VARGAS, 2005 (Adaptado)

**Gerenciamento das Comunicações:** busca garantir que as informações necessárias cheguem até as pessoas corretas, ou seja, as comunicações devem ser asseguradas dentro do fluxo de informações a partir da geração, disseminação e registro até o seu descarte final. (VALERIANO, 2005; VARGAS, 2005).

Gerenciamento das Comunicações	
Etapas	Processos
Planejamento	Planejamento das comunicações;
Execução	Distribuição das informações;
Controle	Relatório de desempenho;
	Gerenciar as partes interessadas.

**Quadro 8 – Processos de gerenciamento das comunicações ao longo das etapas do projeto**  
Fonte: VARGAS, 2005 (Adaptado)

**Gerenciamento dos Riscos:** agi na redução de incertezas para zelar tanto pelo dinheiro que é empregado quanto para a reputação da equipe (VARGAS, 2005).

Valeriano (2005) comenta que, pelo projeto ser único e nunca antes realizado, os riscos são inerentes a este estado e precisam ser reconhecidos, identificados, avaliados e trabalhados afim de elimina-los, evita-los ou minimiza-los; esta associado também a perda ou ao mau uso das oportunidades.

Gerenciamento dos Riscos	
Etapas	Processos
Planejamento	Planejamento do gerenciamento de riscos;
	Identificação de riscos;
	Análise qualitativa de riscos;
	Análise quantitativa de riscos;
	Planejamento de respostas a riscos;
Controle	Monitoramento e controle de riscos.

**Quadro 9 – Processos de gerenciamento dos riscos ao longo das etapas do projeto**  
**Fonte: VARGAS, 2005 (Adaptado)**

**Gerenciamento das Aquisições:** atua para que as aquisições vindas de fornecedores sejam bem sucedidas (VARGAS, 2005).

Gerenciamento das Aquisições	
Etapas	Processos
Planejamento	Planejar compras e aquisições;
	Planejar contratações;
Execução	Solicitar respostas de fornecedores;
	Selecionar fornecedores;
Controle	Administração de contrato;
Encerramento	Encerramento de contrato.

**Quadro 10 – Processos de gerenciamento das aquisições ao longo das etapas do projeto**  
**Fonte: VARGAS, 2005 (Adaptado)**

**Gerenciamento dos Interessados (*stakeholders*):** conforme Sabbag (2013, p.100) é uma área de conhecimento exposta na versão mais nova do PMBok® Guide, pois vem a tratar em separado dois processos que antes pertenciam à comunicação, mas, também inclui dois novos processos, e tem como

objetivo valorizar as habilidades interpessoais do gerente de projetos no engajamento de interessados.

Gerenciamento dos Interessados	
Etapas	Processos
Inicialização	Identificar interessados;
Planejamento	Planejar o gerenciamento de interessados;
Execução	Gerenciar engajamento de interessados;
Controle	Controlar engajamento de interessados.

**Quadro 11 – Processos de gerenciamento dos interessados ao longo das etapas do projeto**  
**Fonte: SABBAG, 2013 (Adaptado)**

## 2.3 APLICABILIDADE DOS PROJETOS

Segundo Menezes (2009), os principais fatores que demandam projetos nas organizações são: melhoria em produto, novo produto, melhoria interna, mudança organizacional, produto único, gestão estratégica da empresa, trabalhos com prazos e recursos limitados, e compartilhamento de recursos escassos.

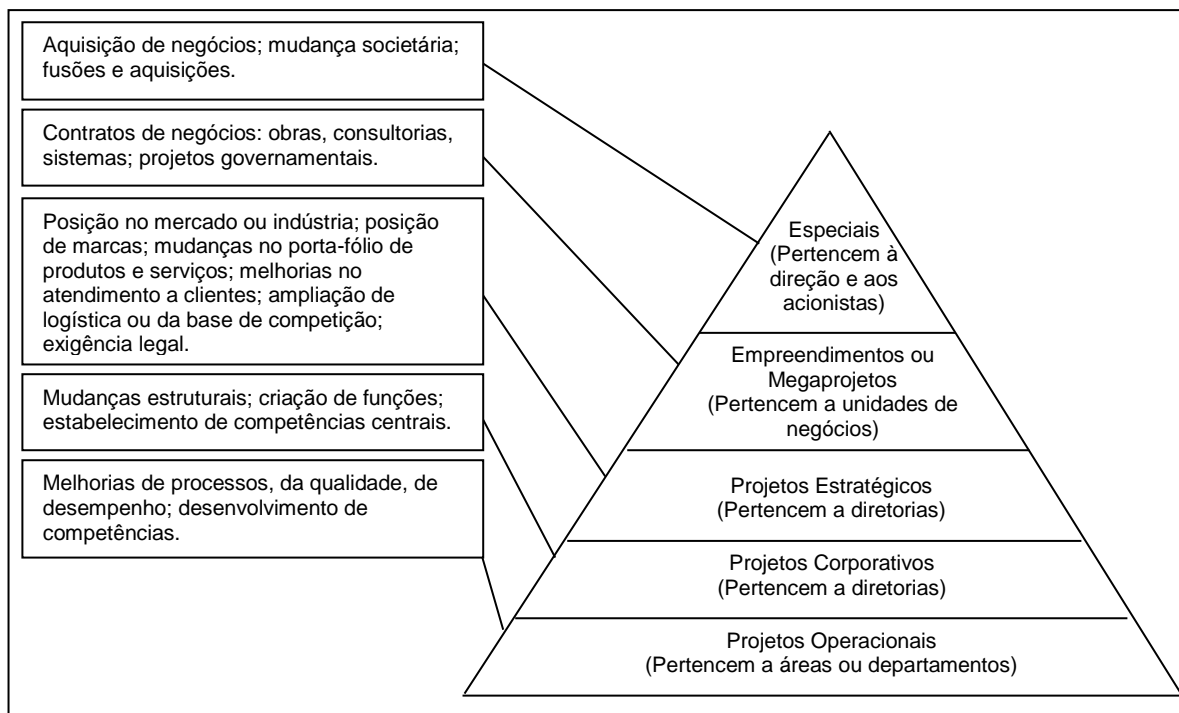
Diversos fatores, uma delas sendo a necessidade de permanentes inovações, têm provocado o aumento do número e a frequência de projetos na maioria das organizações. Para as organizações que empreendem projetos devem estar capacitadas para conseguir qualidade de resultados e cumprimento de metas físicas e financeiras, para isso Menezes (2009), chama a atenção para:

Por vezes, mudanças internas nas organizações fazem com que projetos sejam estruturados de modo a permitir um melhor controle de todas as atividades necessárias a sua implantação. Essas mudanças podem ser a estruturação e a implantação de Programas de Qualidade, uma Reestruturação Organizacional, Programas de Manutenção Preventiva, Paradas de Manutenção etc. Tais ações exigem o trabalho de equipes multidisciplinares e sua coordenação torna-se complexa quando compete por recursos com as atividades rotineiras da empresa MENEZES (2009, p.34).

Ainda:

Um dos grandes desafios que temos hoje é o de trabalharmos com limitações de prazos e recursos. O trabalho controlado, que busca atingir determinados resultados previamente estabelecidos, é cada vez mais necessário nas instituições, sejam elas públicas ou privadas. Nessas condições, devemos considerar a possibilidade de planejar nossos trabalhos como se fossem projetos para que possamos exercer um maior e melhor controle sobre seu andamento e resultado MENEZES (2009, p.34).

Ao analisar onde os projetos se empregariam Sabbag (2013, p.8) divide os tipos de projetos por toda pirâmide organizacional, ao afirmar que em todos os setores da organização cabem projetos; explicitados na figura 5.



**Figura 5 – Tipos de projetos nas organizações**  
**Fonte: SABBG, 2013 (Adaptado)**

Sabbag (2013), também classifica os projetos em : **Operacionais Externos** – que visam aprimorar produtos existentes, melhorias na logística e no atendimento ao cliente; **Operacionais Internos** – modificar operações e processos, bem como aprimorar qualidade ou desempenho, desenvolver sistemas e competências; **Estratégicos Externos** – realizar novos negócios ou projetos especiais, bem como desenvolver novos produtos/serviços, alianças e parcerias e novas estratégias; e **Estratégicos Internos** – realizar mudanças organizacionais, transformar culturas, políticas e procedimentos.



## 2.4 GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Conforme Pisa e Oliveira (2013), a gestão de projetos é utilizada há anos pelas organizações internacionais, e mais recentemente veio a ser introduzida no Brasil pelas organizações multinacionais, seguidas pelas indústrias nacionais que buscavam a eficiência e eficácia em seus resultados.

Segundo exposto por Pisa e Oliveira (2013), na administração pública, a gestão de projetos é algo novo e que necessita de mais produção teórica sobre o assunto e incentivo em prática, onde, diante de uma população mais exigente, se faz necessário novas técnicas para a prestação de serviços de maior qualidade.

Ainda justifica que, o gerenciamento de projetos por apresentar ferramentas de planejamento, de controle de custos, de riscos e cronogramas de prazos entre outros, é um instrumento ideal de gestão pública, pelas características que apresenta.

De acordo com uma publicação de Silva et al. (2017), diz:

“As ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos sempre foram muito utilizadas na iniciativa privada e, agora, se revelam cada vez mais úteis também no cotidiano das organizações públicas. A razão disso é que o planejamento é imprescindível para realizar quaisquer atividades, especialmente no setor público, onde impera o rigor da prestação de contas obrigatória e da escassez de recursos” (SILVA et al., 2017, p.117).

Segundo os autores, o foco da gestão de projetos no setor público é atender à demanda da sociedade conforme o plano de governo, consistindo um grande desafio da gestão de projetos públicos o gerenciamento dos recursos, que são escassos, a fim de não negligenciar as necessidades da população.

Já Sardo et al. (2017), chama atenção para a eficiência que quase sempre não está presente na administração pública, concluída pela observação do grau de insatisfação da população devido ao pagamento de altos impostos e retorno de serviços públicos de baixa qualidade além de morosidade burocrática, e é dentro deste contexto que técnicas e ferramentas como as de gestão de projetos são empregadas em soluções e melhoramentos dos resultados que a população espera.

Também aponta Sardo et al. (2017 apud Macroplan, 2015, p.3)<sup>2</sup>, que uma nova gestão pública surgiu a partir também de uma nova demanda que a sociedade

---

<sup>2</sup> Macroplan. A nova gestão pública: fundamentos e perspectivas. São Paulo: 2005.

passou a exigir: a de serviços de melhor qualidade, portanto tornando-se necessárias ferramentas que atuam no alcance da eficiência, que é o caso da gestão de projetos.

Diante do exposto, percebe-se que a gestão de projetos tem chamado a atenção com suas técnicas e ferramentas para a construção de uma moderna gestão pública nascida de uma sociedade cada vez mais consciente quanto à destinação dos gastos públicos.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve início com a observação de procedimentos realizados internamente na Prefeitura do Município de Osasco, quanto à elaboração de projetos de lei a partir de decisões do executivo.

Após consulta de documentos internos e análise de dados para coleta, foi selecionado um único caso que corresponde à criação da lei de concessão do benefício do auxílio-transporte; com os dados identificados para o estudo, foi encaminhado um documento de solicitação de autorização para divulgação em trabalho acadêmico, sendo posteriormente autorizado pela Secretaria de Administração do Município de Osasco.

Os dados coletados correspondem à descrição do processo administrativo nº862 de 14 de janeiro de 2003 que deu origem à Lei nº3.751, de 24 de fevereiro de 2003, onde o assunto é a minuta de projeto de lei que dispõe sobre a criação do auxílio-transporte para os servidores públicos do município de Osasco.

Seguido da coleta destes dados, foi procedido busca por meio do site da Câmara Municipal de Osasco para a obtenção da confirmação do prazo de finalização do projeto, quanto a sua aprovação nesta casa legislativa.

Em seguida, foi realizado o levantamento da origem das ações governamentais de competência do chefe do poder executivo municipal por meio de fontes teóricas e de leis. Com a reunião dos dados coletados, foi realizada a análise dos resultados de forma aplicada, baseados na pesquisa bibliográfica, bem como discutidos à luz do método indutivo exposto por Marconi e Lakatos (2010), aqui adotada como forma analítica.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho apresentou, como exemplificação de uma ação governamental, um estudo aplicado devido o assunto abordado corresponder a um

estudo sobre uma realidade administrativa, portanto, sendo classificado como pesquisa de origem aplicada, conforme Traldi e Dias (2011, p.34).

Foi utilizado o método indutivo para a avaliação dos resultados, sendo composto por pesquisa descritiva do fenômeno da principal premissa, bem como, exploratória devido ao escasso conhecimento que se tem sobre o assunto, partindo do princípio da seguinte pergunta: por que o estudo aplicado foi realizado sobre um caso ocorrido no passado, mas que ainda permanece em vigor no presente?, segundo Marconi e Lakatos (2010), para a justificativa da utilização do método indutivo é necessário atender a dois questionamentos:

**“Qual a justificativa para as inferências indutivas?** A resposta é: temos expectativas e acreditamos que exista certa regularidade nas coisas, e, por este motivo, o futuro será como o passado.

**Qual a justificativa para a crença de que o futuro será como o passado?** São, principalmente, as observações feitas no passado. Exemplo: se o sol vem nascendo há milhões de anos, pressupõe-se que nascerá amanhã. Portanto, as observações repetidas, feitas no passado, geram em nós a expectativa de certa regularidade no mundo, no que se refere a fatos e fenômenos. Por este motivo, analisando-se vários casos singulares do mesmo gênero, estendem-se a todos (do mesmo gênero) as conclusões baseadas nas observações dos primeiros, através da “constância das leis da natureza” ou do “princípio do determinismo” (MARCONI E LAKATOS, 2010, p.70).

Ainda segundo as autoras, o método indutivo somente é válido para contribuição científica quando este se apresenta incompleto, ou seja, quando são estudadas as leis que regem o fenômeno em uma amostra (com um ou mais elementos), mas não em seu conjunto.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Após leitura minuciosa do texto do processo administrativo que deu origem à lei, foi anotado seu sequenciamento por datas e procedimentos realizados, bem como, os departamentos e/ou autoridades envolvidas no projeto. Estes dados foram colocados em uma planilha onde foram submetidos à classificação por ordem cronológica.

Em seguida foi feito uma análise de conteúdo, conforme teoria exposta por Bardin (2016), onde foi contada a frequência em que os setores e/ou autoridades envolvidas se apresentavam no texto. Esta contagem foi feita página a página e ao final tabulada para se alcançar o resultado quantitativo total.

Ainda a partir dos dados coletados, foi montada a estrutura administrativa organizacional da época; e com a reunião das informações já condensadas, iniciou o processo de estudo e análise aplicados sobre o conteúdo teórico exposto neste trabalho.

Por final, foi realizada a tabulação dos dados levantados sobre a origem das ações governamentais de competência do chefe do poder executivo municipal e explicado sua relação com a gestão de projetos.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 CRIAÇÃO DA LEI SOB A ÓTICA DA GESTÃO DE PROJETOS

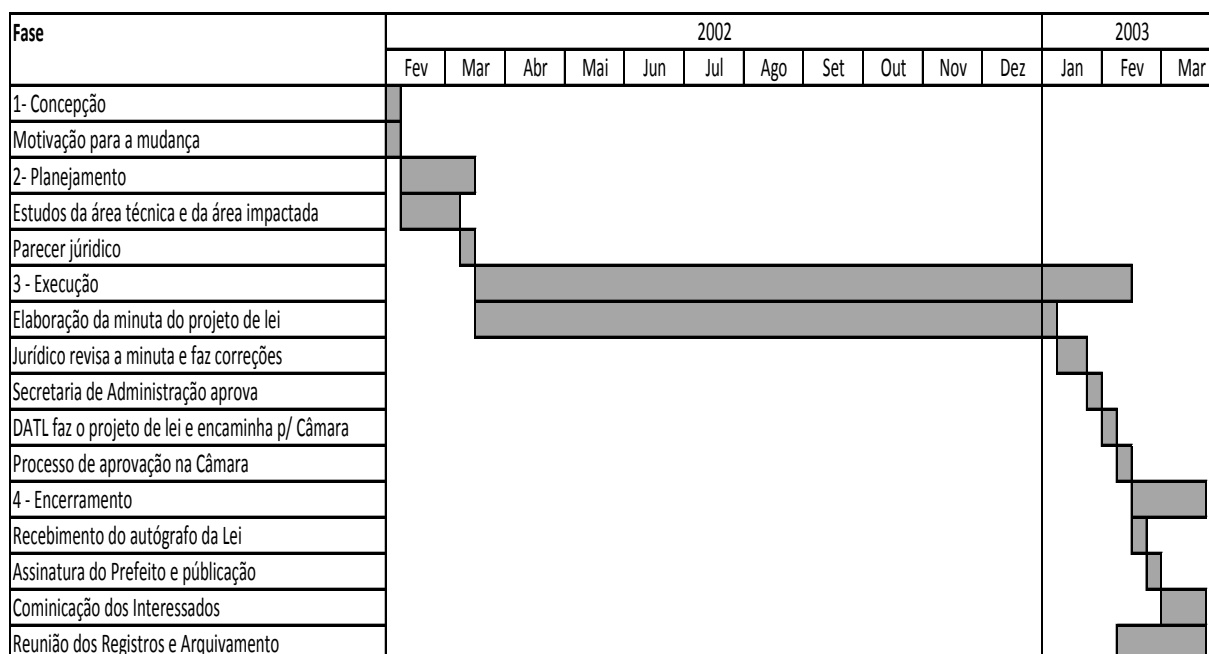
Na análise dos dados coletados, sobre a lei de concessão do auxílio transporte dos servidores públicos do Município de Osasco, observa-se que a criação de uma lei assemelha-se a um projeto conforme características expostas por Vargas (2005), ao falar sobre a redação de um livro, bem como apresenta variação própria de dispêndio de recursos e prazos, possuindo início e fim, criando algo novo e tendo sua aprovação e publicação um objetivo a alcançar, apresentando, portanto, características bem similares aos divulgados no guia PMBok®, do que seria um projeto.

Esta variação de utilização de recursos e também do cronograma de prazos é mais observável quando exemplificados na matriz de responsabilidade e por meio do gráfico de Gantt.

Legenda:	Secretaria de Administração (Diretor de projetos)	Diretor do Departamento de RH (Gerente de projetos)*	Equipe do Projeto (Eq. Técnica da Divisão de Gestão Salarial)	Equipe Impactada (Eq. Divisão de Benefícios)	Equipe Técnica Jurídica	Departamento de Assessoria Técnico-Legislativa	Departamento de Protocolo e Arquivo	Câmara Municipal de Osasco	Prefeito (Patrocinador)
Coleta Dados	A	D/G	E/I	E/I	E/I				
Realiza estudos técnicos		G	E/I	E/I	E/I				
Elabora relatório com as especificações		D/E							
Elabora minuta do projeto de lei	A/D	D	E/I	E/I					
Protocola							E		
Revisa a minuta	A/D				E/I	E/I			
Faz o projeto de lei e encaminha para a Câmara Municipal						E/I			D/A
Aprova os resultados e transforma em lei								D/A	D/A
Arquiva							E		

**Quadro 12 – Exemplificação da matriz de responsabilidades do projeto de lei da Lei nº3.751/2003**

Fonte: A própria autora. 2018



**Figura 6 – Exemplificação do gráfico de Gantt da criação do projeto de lei da Lei nº3.751/2003. Fonte: A própria autora. 2018**

No caso em estudo seu Ciclo de Vida nasce a partir de problemas enfrentados no fornecimento de vale transporte caracterizando a fase conceitual apresentada pelo modelo de Menezes (2009), seguido do planejamento, onde houve a definição das etapas de sequencia dos trabalhos e verificação de viabilidade quanto à possibilidade jurídica de outra forma de fornecimento do benefício.

Em sequência, na fase de execução, observa-se que consistiu na estruturação do texto da minuta do projeto de lei seguida juntamente com o processo de revisão jurídica e ajustes, até o encaminhamento do projeto de lei para o legislativo e o processo de aprovação; por último o encerramento, que compreendeu ao recebimento da nova Lei pela Prefeitura de Osasco através do “autógrafo da lei nº03/03” (<http://www.osasco.sp.leg.br/sancoes-de-leis/ordinarias/sancoes-de-leis-2003/>), assinatura do prefeito e publicação na imprensa oficial, bem como a comunicação aos interessados e o arquivamento.

O controle, em conformidade com o exposto por Pisa e Oliveira (2013), realizado na finalização do projeto por órgãos de controle interno e externo, onde no caso estudado foi realizado de forma interna pelo Departamento de Assessoria Técnico-Legislativa (DATL) que apresenta como função, exposto na lei complementar de Osasco nº215 de 2011 que regulamenta as competências da

Secretaria Jurídica do município, zelar pela legalidade e constitucionalidade dos projetos de leis enviados para aprovação na Câmara Municipal, e de forma externa pela própria Câmara Municipal de Osasco (CMO).

Quanto ao gerenciamento de projetos, observa-se por meio de análise de conteúdo, conforme teoria exposta por Bardin (2016), após a tabulação dos dados relacionados à contagem da frequência com que os setores e autoridades envolvidas apareciam no texto do processo, exposto na Tabela 1, observa-se que a Secretaria de Negócios Administrativos (SNA), atualmente Secretaria de Administração, especificamente representada pelo seu secretário, teve maior representatividade assumindo a responsabilidade do projeto, portanto de diretor do projeto.

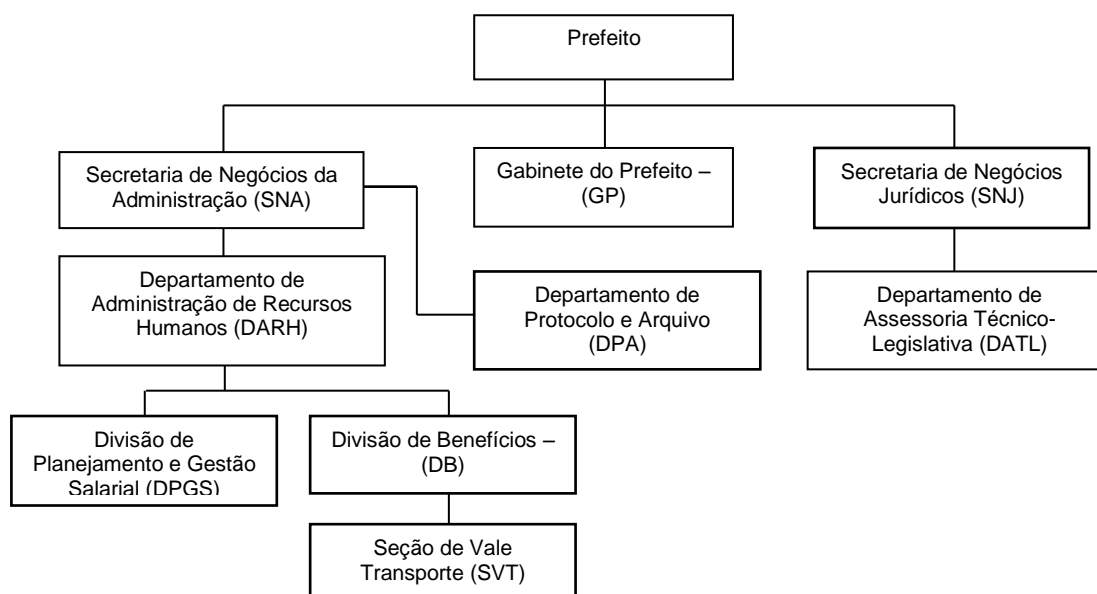
Contudo, esta análise mostrou também que, o segundo mais representativo era o Departamento de Administração de Recursos Humanos (DARH), exercido por seu diretor, concluindo juntamente ao analisar a estrutura organizacional da época, sendo este setor hierarquicamente superior à equipe de planejamento e ao setor impactado com a mudança, portanto, não havendo menção a um cargo específico de gerente de projetos, o diretor do DARH é o que apresentou a função aproximada de um gerente de projetos, conforme teoria exposta por Verzuh (2000).

**Tabela 1 – Frequência em que aparecem os órgãos / secretarias / departamentos no processo de criação da Lei municipal de Osasco nº3.751 de 2003.**

Órgãos / Secretarias / Departamentos	Frequência	%
Secretaria de Negócios Administrativos - SNA	19	26%
Departamento de Administração de Recursos Humanos - DARH	12	17%
Departamento de Planejamento e Gestão Salarial - DPGS	7	10%
Câmara Municipal de Osasco - CMO	7	10%
Gabinete do Prefeito - GP	7	10%
Secretaria de Negócios Jurídicos - SNJ	6	8%
Departamento de Assessoria Técnico-Legislativa - DATL	6	8%
Departamento de Benefícios - DB	3	4%
Setor de Vale Transporte - SVT	3	4%
Departamento de Protocolo e Arquivo - DPA	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Fonte: A própria autora. 2018





**Figura 7 – Estrutura organizacional dos departamentos envolvidos no projeto**

**Fonte: A própria autora. 2018**

No processo de criação da lei que regulamentou o benefício do auxílio transporte dos servidores de Osasco quanto à eficiência e eficácia, foram atingidas quando relacionadas ao envolvimento de outras áreas da Prefeitura, conforme apresentado na Tabela 1, pois participou para minimização dos riscos do projeto, em conformidade com o conhecimento exposto por Menezes (2009).

Já na forma apresentada por Sabbag (2013), quanto à eficiência na sua produtividade adequada no tempo, verifica-se que a elaboração da minuta do projeto de lei foi da segunda quinzena de março de 2002 ao início de janeiro de 2003, quase 10 meses, apontando possível problema que fez incorrer na demora à conclusão, pois nesta execução se engloba o estudo da legislação de outros municípios que têm a forma pretendida de fornecimento, pesquisa de composição dos artigos da nova lei e impacto financeiro caso entre em vigor.

Ao se observar o projeto de criação da lei, não há nenhum indicativo de ter havido um documento formal com a descrição do escopo, passando-se a ser informal; muitas prefeituras ao realizar a criação de grandes planos como o Plano Diretor, podem decidir na contratação de assessorias e consultorias externas, estas quando vão prestar o serviço para estes municípios utilizam a definição do escopo, logo quando o município utiliza do seu próprio recurso carece em lançar mão deste

benefício, fazendo com que talvez casos como a demora para a conclusão da elaboração da minuta da lei fosse ajustada.

Portanto, vê-se que o emprego das ferramentas do gerenciamento de projetos ainda constitui um desafio para a gestão pública, principalmente no que constitui as áreas de gerenciamento de projetos PMBok, como é o caso do gerenciamento do escopo, para finalidade de dar uma configuração mais complexa aos projetos e torna-los mais eficientes, conforme já mencionado por Kliksberg (2005):

“Primeiramente, destacamos a orientação para a substituição de uma visão simplista da gestão, por uma visão complexa. O descobrimento da extrema complexidade da ação, no campo social e no organizacional, da sua dimensão e busca de instrumentos para manejar essa complexidade, se apresenta, atualmente, com muito mais perguntas do que respostas” (KLIKBERG, 2005, p.483).

Ainda: “Isto é muito mais complicado do que trabalhar com formalismo ou racionalidade pura, é passar do “simplismo” a, talvez, uma melhor aproximação da realidade e possibilidade de se obter maior eficiência na ação” (KLIKBERG, 2005, p.484).

De modo geral pode-se afirmar que, o gerenciamento do escopo traria mais segurança e dinamismo ao andamento do projeto refletindo no gerenciamento do tempo; quanto ao custo e aquisições, se apresentaram nulos, pois os trabalhos foram realizados pelos próprios servidores membros da Prefeitura, refletindo também na mobilização dos recursos humanos do quadro de pessoal dos departamentos envolvidos; o controle de qualidade se apresentou realizado pelos órgãos: de controle interno – Departamento de Assessoria Técnico-Legislativa (DATL), e o externo – Câmara Municipal de Osasco (CMO); e por último, os riscos foram gerenciados de modo a se ter o envolvimento principalmente da área jurídica.

#### 4.2 A APLICABILIDADE DE PROJETOS E A GESTÃO DE PROJETOS PÚBLICOS NAS DECISÕES GOVERNAMENTAIS

As leis refletem as decisões governamentais, ao passo que por meio delas são criadas e implantadas situações novas não antes existentes, empregadas tanto

para promover mudanças internas na máquina pública, como este estudo aplicado à criação da lei que regulamenta o benefício do auxílio-transporte dos servidores públicos de Osasco, como para benefícios à sociedade, respeitando a competência que cada ente tem para dispor sobre um determinado assunto.

Conforme Paulo e Alexandrino (2013, p.525 e 527), no tocante ao prefeito de um município, por analogia ao art. 61 da Constituição Federal de 1988 (CF), têm como privativo a sua iniciativa para decidir sobre “a criação de cargos na administração direta e autárquica ou aumento de sua remuneração” (CF, atr. 61, § 1.º, II, “a”), bem como a “organização administrativa, matéria tributária e orçamentária, serviços públicos e pessoal” (CF, atr. 61, § 1.º, II, “b”).

Cabe também ao poder público municipal decidir quanto à política urbana, regulamentada pela Lei nº10.257, de 10 de julho de 2001, Estatuto das Cidades, onde estabelece diretrizes para a política urbana em concordância com o art.182 e 183 da Constituição Federal de 1988, que conforme Oliveira (2001):

“O artigo 182 estabeleceu que a política de desenvolvimento urbano, executada pelo poder público municipal, conforme diretrizes gerais fixadas em lei, tem por objetivo ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes, definindo que o instrumento básico desta política é o Plano Diretor (OLIVEIRA, 2001, p.7)”.

Com isso, a aplicabilidade dos projetos tanto expostas por Menezes (2009) quanto por Sabbag (2013), levadas em conta nas decisões e ações governamentais dentro da esfera executiva pública municipal, será restrito à competência que cabe ao prefeito, bem como estas decisões e ações serão reflexos da criação de leis que tornarão a concepção da prática.

Ao considerar a décima área de conhecimento de gerenciamento de projetos exposta por Sabbag (2013), no que se refere ao gerenciamento dos interessados (*stakeholders*), por meio do Quadro 13 de representação das competências de decisão do chefe do executivo municipal com os atores envolvidos, pode-se demonstrar o nexos que apresenta quando da participação para a criação de um projeto de lei.

Decisões do executivo segundo,	Ações	Principais Interessados ou setores responsáveis (Stakeholders)
Artigo 61 da Constituição Federal de 1988	Criação de cargos	Prefeito, Administração de Pessoal, Secretaria Impactada, Sindicato
	Aumento de remuneração	Prefeito, Administração Financeira, Administração de Pessoal, Sindicato
	Organização administrativa	Prefeito, Administração de Pessoal, Secretaria Impactada, Autarquias e Fundações
	Matéria tributária	Prefeito, Administração Financeira, Sociedade Civil
	Matéria orçamentária	Prefeito, Administração Financeira, Sociedade Civil
	Serviços públicos	Prefeito, Administração Financeira, Secretaria Impactada, Sociedade Civil
	Pessoal	Prefeito, Administração de Pessoal, Sindicato
Lei nº10.257 de 2001, Estatuto das Cidades	Plano diretor	Prefeito, Sociedade Civil, Administração Financeira, Habitacional, Transporte, Meio ambiente, Obras e Planejamento

**Quadro 13 – Competências de decisão do chefe do executivo municipal e atores envolvidos**  
**Fonte: A própria autora. 2018**

Contudo, todas estas ações somente entram em vigor por meio de lei e do processo de criação destas leis com participação dos interessados, em conformidade com que Silva et al. (2017) informam, quando dizem que o desafio da gestão de projetos no setor público é atender à demanda da sociedade contribuindo para o gerenciamento dos recursos escassos a fim de não negligenciar as necessidades da população, bem como também não onerar o município por consequentemente falhas no planejamento.

Portanto, destaca-se como os principais resultados obtidos através da análise dos dados aqui apresentados, sendo: o processo de criação de uma lei pode beneficiar-se da gestão de projetos, ao passo que este oferece ampla visão das etapas a serem realizadas e ferramentas que proporcionam o atingimento eficiente dos resultados, como o controle de execução no tempo e a necessidade de formalização de escopo quando da utilização de recursos próprios.

Também se observa que, a gestão de projetos é algo a ser incentivada entre os gestores públicos de modo a mostrar a relação de suas ações com o processo de criação de leis e ampliar a própria visão dos envolvidos no processo, obtendo um olhar mais técnico e de “melhor aproximação da realidade”, conforme discutido por Kliksberg (2005, p.484), para alcance de melhores resultados.

Por outro lado, nota-se que este assunto deverá ser ampliado por meio de novos estudos quanto à análise de conteúdo de outros processos de criação de leis para identificação de quais atores são representantes da função de gerente de projeto dentro de um determinado órgão público, bem como também a comparação

de um ou alguns processos de projetos de lei com os resultados obtidos após implantação, com a finalidade de verificação da contribuição de cada área de gerenciamento de projetos nos casos, fatos estes que necessitam de mais esclarecimentos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As decisões de competência do município, de iniciativa do chefe do executivo municipal previstas na Constituição Federal de 1988, mostram que as ações governamentais guardam relação com os fatores que demandam o gerenciamento de projetos quando comparados com o estudo aqui apresentado.

Após a análise dos dados, mostrou que as técnicas e ferramentas da Gestão de Projetos contribuem para a eficiência dos atos ao passo que proporciona uma ampla visão das etapas a serem desenvolvidas, possibilitando um melhor planejamento dentro da gestão pública, principalmente no que se refere ao tempo demandado.

O projeto de lei analisado neste estudo é um processo bem simples perto de leis mais complexas como o plano diretor e o plano plurianual, mas pela matriz de responsabilidades, bem como, pelo gráfico de Gantt onde se tem uma visão geral de todo o projeto, conclui-se que se alguma lei for mal planejada e caso venha a entrar em vigor, poderá incorrer em prejuízos à prefeitura e conseqüentemente à sociedade, sendo posteriormente de difícil correção devido à morosidade burocrática.

Portanto, este assunto não se esgota aqui, pois se trata ainda de campo a ser explorado, onde se sugere um estudo mais aprofundado em relação às outras leis de iniciativa do executivo municipal, tanto para uma possível identificação de um cargo que mais se aproxima da função de gerente de projetos, bem como suas relações com os impactos causados pós-implantação e áreas de gerenciamento de projetos envolvidas.

Quanto ao atingimento dos objetivos gerais e específicos deste estudo, o gerenciamento de projetos apresenta-se como uma eficiente ferramenta de suporte nas ações governamentais que são reflexos de processos de criações de lei, portanto contribuindo para a minimização de riscos nas tomadas de decisões e conseqüentemente trazendo um bom emprego dos recursos públicos.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2016.

BRASIL. **Constituição** (1988). Compilado. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>  
Acesso em: 30 jun. 2018.

KEELING, Ralph. BRANCO, Renato Henrique Ferreira. **Gestão de Projetos**: uma abordagem global . 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

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

KLIKSBERG, Bernardo. Um novo paradigma em gestão pública. **Revista do Servidor Público**, Brasília, v.66, n.3, jul-set. 2015. Disponível em:  
<<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1224/728>> Acesso em: 01 jul. 2018.

LOBO, Eduardo. **Elaboração e Avaliação de Projetos**. Florianópolis: UFSC; CAPES; UAB, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. especial. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos**: como transformar ideias em resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEZES, Luis Cesar de Moura. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Isabel Cristina Eiras de. **Estatuto da cidade**: para compreender... . Rio de Janeiro: IBAM / DUMA, 2001.

PAULO, Vicente. ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito Constitucional descomplicado**. 11. ed. São Paulo: Método, 2013.

PISA, Beatriz Jackiu, OLIVEIRA, Antônio Gonçalves. Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. In:

SEMINÁRIO NACIONAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO, 15, 2013, Curitiba. **Anais ...**. Curitiba: SNPD, 2013. Disponível em: <[www.eventos.ct.utfpr.edu.br/anais/snpd/pdf/snpd2013/Beatriz\\_Jackiu.pdf](http://www.eventos.ct.utfpr.edu.br/anais/snpd/pdf/snpd2013/Beatriz_Jackiu.pdf)> Acesso em: 13 mai. 2018.

PMI. A Guide to the Project Management Institute (PMBOK Guide), 3rd ed., Project Management Institute Inc., 2004.

REIS, Caio Almeida Arêas. **A importância do escritório de projetos no gerenciamento de projetos: um estudo de caso na MRS Logística S.A.** 2011.61f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso Superior em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011. Disponível em: <[www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2011\\_3\\_Caio.pdf](http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2011_3_Caio.pdf)> Acesso em: 20 mai. 2018.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Gerenciamento de Projetos e Empreendedorismo**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

SARDO, Bianca et al. A importância do escritório de gerenciamento de projetos (PMO) na administração pública. In: VI SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 2017, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: VI SINGEP, 2017. Disponível em: <<https://singep.org.br/6singep/resultado/301.pdf>> Acesso em: 10 jun. 2018.

SILVA, Polyana Tenório de Freitas e et al. Fatores de Sucesso de um projeto no setor público: um estudo de caso sobre o guia de compras sustentáveis da Universidade Federal de Alagoas. [S.l.]: **Revista Uniabeu**, v.10, n. 25, mai-ago. 2017. Disponível em: <[revista.uniabeu.edu.br/index.php/RU/article/download/2702/pdf](http://revista.uniabeu.edu.br/index.php/RU/article/download/2702/pdf)> Acesso em: 10 jun. 2018.

SOUZA, Eduardo J.A. **Fases, etapas e processos de um projeto**. *PMI-RS Journal*, Rio Grande do Sul, fev. 2003. n.4, p.11. Disponível em: <[ead2.fgv.br/ls5/centro\\_rec/docs/fases\\_etapas\\_processos\\_projeto.doc](http://ead2.fgv.br/ls5/centro_rec/docs/fases_etapas_processos_projeto.doc)> Acesso em: 20 mai. 2018.

TRALDI, Maria Cristina, DIAS, Reinaldo. **Monografia passo a passo**. Campinas: Alínea, 2011.

VALERIANO, Dalton. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.



VARGAS, Ricardo Viana. **Manual Prático do Plano de Projeto:** utilizando o PMBok Guide. 4.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento de Projetos:** estabelecendo diferenciais competitivos. 6.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

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