

**Gestão de projetos em empresas públicas: a implantação do escritório de projetos na empresa de transportes e trânsito de Belo Horizonte S/A****Management of projects in public companies: the implementation of the project office in the transport and transit company of Belo Horizonte S/A**

Recebimento dos originais: 01/10/2018

Aceitação para publicação: 07/11/2018

**Bárbara Abreu Matos**

Mestre Transportes pela Universidade Federal de Minas Gerais

Instituição: Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte S.A. - BHTRANS

Endereço: Av. Engenheiro Carlos Goulart, 900, Belo Horizonte - MG, Brasil

E-mail: b.abreumatos@gmail.com

**Odirley Rocha dos Santos**

Mestre Transportes pela Universidade Federal de Minas Gerais

Instituição: Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte S.A. - BHTRANS

Endereço: Av. Engenheiro Carlos Goulart, 900, Belo Horizonte - MG, Brasil

E-mail: odirley@gmail.com

**RESUMO**

O Escritório de Gerenciamento de Projetos, ou PMO - *Project Management Office*, de uma empresa favorece o atendimento a metas e os resultados pretendidos por uma organização, uma vez que treina a equipe, disponibiliza ferramentas e processos para que os gestores de projetos possam desempenhar o seu papel. Além disso, possibilita que a equipe diretiva se informe e possa atuar com maior eficiência, a fim de dirimir os riscos que ocorrem no desenvolvimento dos projetos. Nesse sentido, o presente trabalho visa apresentar a aplicação de PMO e das técnicas de gerenciamento de projetos em empresas públicas, a partir da documentação da implantação e consolidação do escritório de projetos na empresa pública BHTRANS - Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte S/A. Os resultados indicam que a mudança na estrutura organizacional, o apoio da Diretoria e a contribuição de um escritório de projetos já consolidado na Prefeitura Municipal de Belo Horizonte (MG) foram os principais pilares do caso, considerado de sucesso pelos autores.

**Palavras-chave:** gestão de projetos; empresas públicas; PMO; escritório de projetos; Belo Horizonte.

**ABSTRACT**

The Project Management Office (PMO) of a company favors meeting the goals and results desired by an organization, as it trains the team, provides tools and processes for project managers to your role. In addition, it enables the management team to inform itself and to act more efficiently, in

order to resolve the risks that occur in the development of the projects. In this sense, the present work aims to present the application of PMO and project management techniques in public companies, from the documentation of the implementation and consolidation of the project office in the public company BHTRANS - Transport and Transit Company of Belo Horizonte S.A. The results indicate that the change in the organizational structure, the support of the Board of Directors and the contribution of a project office already consolidated in the City Hall of Belo Horizonte (MG) were the main pillars of the case, considered by the authors to be a success.

**Keywords:** project management; public companies; PMO; project office; Belo Horizonte.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de projetos é um campo crescente e cada vez mais utilizado por empresas de todos os portes. Desde a década de 1960, as técnicas de gerenciamento de projetos estão sendo difundidas ao redor do mundo, sendo aplicadas em empresas de diversos segmentos e documentadas em guias de referência, como o PMBoK - *Project Management Body of Knowledge*. Inicialmente aplicado majoritariamente no setor privado, os conceitos de gerenciamento de projetos também têm ganhado espaço no setor público nos últimos anos, inclusive no cenário brasileiro.

Na esfera estadual, os governos dos estados de Minas Gerais e do Espírito Santo adotaram o modelo de gestão baseado nas técnicas de gerenciamento de projetos a partir dos anos de 2003 e 2007, respectivamente (PORTAL, 2010 apud FURTADO *et al.*, 2011). Como afirma Peters (2008), apesar de ser necessário recriar alguns valores centrais na concepção dos governos, principalmente em relação à qualificação de pessoal, as modificações em empresas e órgãos públicos criam uma melhoria significativa no funcionamento de prestação de serviços.

Uma das ações fundamentais para empresas que desejam implantar a gestão de projetos eficaz e centralizada é estabelecer um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMI, 2013). O Escritório de Projetos tem como funções oferecer um suporte ao gerenciamento aplicado aos projetos, disseminar a metodologia de gerenciamento, as ferramentas e os documentos padrões, além de manter uma memória técnica dos projetos, que, conseqüentemente, contribui no aperfeiçoamento das técnicas aplicadas (KREZNER, 2009; PESTANA; VALENTE, 2010; PMI, 2013).

O Escritório de Projetos favorece o atendimento a metas e os resultados pretendidos por uma organização, uma vez que treina, disponibiliza ferramentas e processos para que os gestores de projetos possam desempenhar o seu papel e possam atuar de maneira mais assertiva, a fim de dirimir os riscos que ocorram no desenvolvimento dos projetos. Além disso, suas ações possibilitam uma melhor comunicação entre as partes interessadas do projeto.

Diante desse cenário, o presente trabalho visa apresentar o caso de sucesso de aplicação do Escritório de Gerenciamento de Projetos na Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte –

BHTRANS S/A, uma empresa pública vinculada à administração indireta da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte - PBH (MG) e responsável pela gestão do transporte e trânsito no município. O estudo em questão se justifica como uma forma de documentação de novos casos de sucesso de implantação de técnicas e conceitos de gerenciamento de projetos, registrando os avanços obtidos pelo setor público. A escolha do estudo de caso da BHTRANS se dá, além da facilidade de obtenção de dados, principalmente pelo fato de que o escritório de projetos nela instalado possui papel estratégico e fundamental no desenvolvimento de novos projetos no município de Belo Horizonte, no âmbito do gerenciamento, operação e controle do transporte e trânsito.

Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho é realizar um levantamento da aplicação das técnicas de gestão de projetos, com foco na implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos, em empresas públicas, buscando identificar a relevância dada a esse assunto por gestores públicos brasileiros. Para isso, foi analisada a aplicação do gerenciamento de projetos em empresas públicas, buscou-se na literatura casos de implantação de Escritório de Gerenciamento de Projetos em empresas públicas brasileiras e, por fim, realizou um estudo sobre a implantação do PMO na BHTRANS, identificando o papel desse departamento em uma instituição pública.

O tema a ser desenvolvido busca conhecer, levantar informações e documentar a aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos em empresas públicas brasileiras, com o foco na implantação do Escritório de Projetos. Sendo assim, a pesquisa proposta pode ser classificada com exploratória que, segundo Gil (2002, p. 41), “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. Em levantamento das referências bibliográficas, pode-se notar que o tema é pouco explorado e ainda não há registros acadêmicos (através de artigos, resumos ou apresentações em congresso, por exemplo) da implantação do Escritório de Projetos especificamente na BHTRANS.

Para a obtenção dos dados necessários para desenvolvimento do estudo proposto, foram utilizadas múltiplas fontes de evidências através da coleta de dados por meio de análise de documentos e entrevistas com os profissionais envolvidos na rotina do escritório. As entrevistas foram realizadas durante os meses de junho e julho de 2017.

## **2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS: DA ORIGEM AOS DIAS ATUAIS**

Projetos vêm sendo executados desde os primórdios da civilização, como a construção das pirâmides do Egito, a Grande Muralha da China, a Torre Eiffel em Paris, entre diversos outros exemplos registrados na história da humanidade. Indivíduos de diferentes épocas e culturas vêm criando novos produtos e serviços, introduzindo mudanças e inovações em seus processos e cada

nova demanda envolve uma série de requisitos e obstáculos pela ótica da disciplina de gerenciamento de projetos (MARCONDES, 2017).

O termo projeto representa o conjunto de estudos e realizações físicas que vão desde a concepção inicial de uma ideia até sua concretização. No sentido mais geral do termo, é apresentar soluções possíveis de serem implementadas para a resolução de determinados problemas (TAMIETTI, 2015). Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2011), existem dois conceitos intrínsecos na definição de projeto: a temporalidade e a unicidade.

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. Um projeto também poderá ser encerrado se o cliente (cliente, patrocinador ou financiador) desejar encerrá-lo. [...] Os projetos também podem ter impactos sociais, econômicos e ambientais que terão duração mais longa que os projetos propriamente ditos” (PMBOK, 2014, p. 3).

O primeiro conceito de gerenciamento de projetos é datado de 1960, surgindo nos Estados Unidos com o objetivo de demonstrar para as organizações os benefícios da execução do trabalho sistematizado e centralizado em torno dos projetos (FURTADO *et al*, 2011; PMI, 2004). No entanto, Carvalho e Rabechini Jr. (2011) afirmam que a área e as boas práticas de gerenciamento de projetos se consolidaram e criaram identidade própria apenas na década de 1990.

Até a década de 1980, que chamamos de embrionária, a Gestão de Projetos estava pulverizada em diversas áreas, sem ainda atingir sua identidade. Nesse período, que envolve o pós-guerra, temos como principais marcos da Gestão de Projetos a criação do método do caminho crítico – CPM (Critical Path Method) e sua variante probabilística, PERT (Program Evaluation & Review Technique) [...]. Na década de 1960 surgem as primeiras associações nos Estados Unidos e na Europa, como o *Project Management Institute* (PMI) e a *International Project Management Association* (IPMA). Na década de 1970, há um grande impulso de softwares de apoio à Gestão de Projetos como um promissor mercado, que se consolidou nas décadas seguintes (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

Após isso, as técnicas de gerenciamento de projetos foram muito difundidas ao redor do mundo, sendo aplicadas em empresas de diversos segmentos e documentadas em guias de referência. Carvalho e Rabechini Jr. (2011) citam o crescimento vertiginoso da área na segunda metade da década de 1990, que pode ser aferido pelo crescimento das associações e instituições de gerenciamento de projetos.

Kerzner (2002) afirma que, para se alcançar a excelência em gerenciamento de projetos, deve-se buscar a aceitação e utilização de uma metodologia de expressão mundial por toda a organização. Por sua vez, nesse período foram publicadas as primeiras versões de guias de referências em gerenciamento de projetos, como o Guia PMBoK - *Project Management Body of Knowledge*, base conceitual do presente estudo. Desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), uma organização sem fins lucrativos que visa disseminar as melhores práticas de gerenciamento de projetos, o guia inclui um conjunto de práticas e recomendações obtidas através das sucessivas experiências realizadas em empresas de vários tipos, ramos e tamanhos. Juntamente ao PMBoK, criou-se a certificação PMP – *Project Management Professional* (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

Um projeto pode ser conhecido e avaliado através dos processos que o compõem, que basicamente consistem em: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Esses grupos de processos interagem, se repetem e se sobrepõem durante a execução do projeto, apesar de serem representados graficamente como elementos distintos, conforme Figura 1.

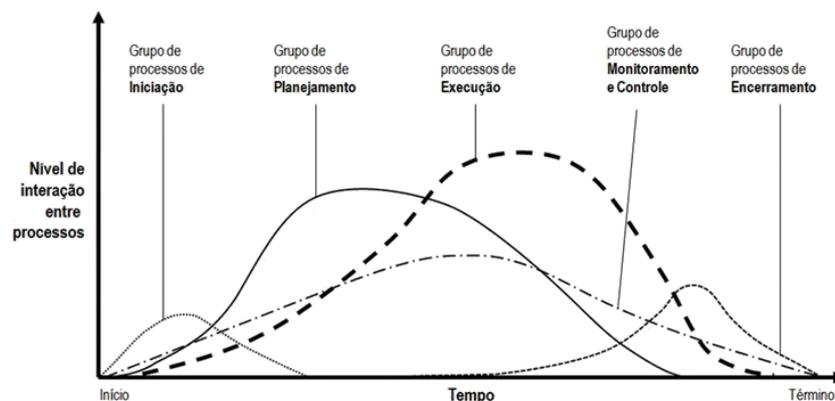


Figura 1 – Interação entre grupos de processos de gerenciamento de projetos (PMI, 2013 - adaptado)

Com a globalização, as instituições têm se aprimorado em técnicas de gestão buscando encontrar soluções para os diversos problemas que enfrentam ao longo dos processos inerentes aos seus respectivos setores e, nesse sentido, “a gestão de projetos começa a ganhar força como prática que se propõe a alavancar resultados mais eficazes, desde que atendidas algumas condições que dão sustentação ao processo” (CHAVES, 2003, p. 16).

Gestão de projetos, de acordo com Kerzner (2002), representa o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seu objetivo com êxito, para benefício dos participantes do projeto. A gestão de projetos é um valioso aliado à tomada de decisão, pois torna o projeto visível; permite a previsão de gargalos e eventuais

problemas; possibilita o estabelecimento de rotas alternativas e cria as condições para a gestão financeira do projeto.

## 2.1 O CENÁRIO BRASILEIRO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO

Inicialmente difundido no setor privado, os conceitos de gerenciamento de projetos têm ganhado espaço no setor público. Pisa e Oliveira (2013) afirmam que a administração pública brasileira tem buscado continuamente aprimorar a qualidade dos serviços visando melhorar o atendimento às reais necessidades da sociedade e a gestão de projetos apresenta-se como uma boa alternativa para proporcionar um ganho de qualidade e efetividade no setor público.

Existem diferenças intrínsecas entre empreendimentos/instituições públicas e privadas que devem ser identificadas e consideradas para a implantação das técnicas de gestão de projetos. As esferas de governo federal, estadual e municipal são formadas por inúmeros órgãos, segmentos e pessoas que muitas vezes não compartilham dos mesmos objetivos e, menos ainda, concordam na forma de gestão para atingi-los (PISA; OLIVEIRA, 2013). Farnham e Horton (1992) afirmam que a forma de gerir os serviços públicos é bastante diferente da adotada no setor privado em virtude das peculiaridades estruturais, destacando que o setor privado persegue constantemente a eficiência em busca de maior lucratividade.

No setor público, por sua vez, o principal objetivo não é o lucro, mas sim a prestação de um serviço de qualidade e atendimento aos anseios da sociedade que, comumente, é a patrocinadora dos meios via recolhimento dos tributos a ela aplicados. Para Farnham e Horton (1992) a atuação política é um grande empecilho para o alcance desses objetivos, visto que é comum observar que objetivos políticos são, em muitas ocasiões, colocados em primeiro lugar do que propriamente os interesses da sociedade.

Para Chaves (2003) fatores como resistência a mudanças, desmotivação, protecionismo, conformismo, descontinuidade administrativa, dificuldade na obtenção de pessoal qualificado, salários inadequados, entre outros, estão fortemente presentes no ambiente organizacional das instituições públicas. Com isso, a modernização do modelo gerencial pode ser comprometida e necessita de uma política de incentivo mais atuante para serem aplicadas em órgãos públicos.

Mesmo diante desses elementos negativos, alguns casos de sucesso podem ser encontrados na literatura. Na esfera estadual, o governo do Estado de Minas Gerais e o governo do Estado do Espírito Santo adotaram o modelo de gestão baseado nas técnicas de gerenciamento de projetos a partir dos anos de 2003 e 2007, respectivamente (PORTAL, 2010 apud FURTADO *et al.*, 2011). Como afirma Peters (2008), apesar de ser necessário recriar alguns valores centrais na concepção

dos governos, principalmente em relação à qualificação de pessoal, as modificações em empresas e órgãos públicos criam uma melhoria significativa no funcionamento de prestação de serviços.

### **3 ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

#### **3.1 CONCEITO**

Uma das ações fundamentais para as instituições que desejam implementar a gestão de projetos eficaz e centralizada é estabelecer um Escritório de Gerenciamento de Projetos ou PMO - *Project Management Office* (PMI, 2013). O PMO tem como funções oferecer um suporte ao gerenciamento aplicado aos projetos, disseminar a metodologia de gerenciamento, as ferramentas e os documentos padrões, além de manter uma memória técnica dos projetos, que, conseqüentemente, contribui no aperfeiçoamento das técnicas aplicadas (KREZNER, 2009; PESTANA; VALENTE, 2010; PMI, 2013).

Prado (2000) afirma, ainda, que um Escritório de Gerenciamento de Projetos é um pequeno grupo de pessoas que tem relacionamento direto com todos os projetos da empresa, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando auditoria e acompanhamento de desempenho. Para o PMI (2013), um escritório de gerenciamento de projetos 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 PMO 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.

#### **3.2 TIPOS DE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS**

Segundo o PMI (2013), existem vários tipos de estruturas de PMO que podem variar em função do seu grau de controle e influência nos projetos da organização. A forma, função e estrutura específicas de um PMO depende das necessidades da organização à qual ele dá suporte. Um PMO pode receber uma autoridade delegada para atuar como parte interessada integral e um importante deliberante durante o início de cada projeto, fazer recomendações ou encerrar projetos, ou ainda tomar outras medidas conforme a necessidade para manter os objetivos de negócios consistentes. Nesse sentido, os escritórios de projetos podem ser classificados como de suporte, de controle e diretivo (Figura 2):

- **Escritório de Projetos de Suporte:** Os PMOs de suporte desempenham um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos. Este tipo de PMO atua como um repositório de projetos. O nível de controle exercido pelo PMO é baixo.

• **Escritório de Projetos de Controle:** Os PMOs de controle fornecem suporte e exigem a conformidade através de vários meios. A conformidade pode envolver a adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos usando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou conformidade com a governança. O nível de controle exercido pelo PMO é médio.

• **Escritório de Projetos Diretivo:** Os PMOs diretivos assumem o controle dos projetos através do seu gerenciamento direto. O nível de controle exercido pelo PMO é alto (PMI, 2013).

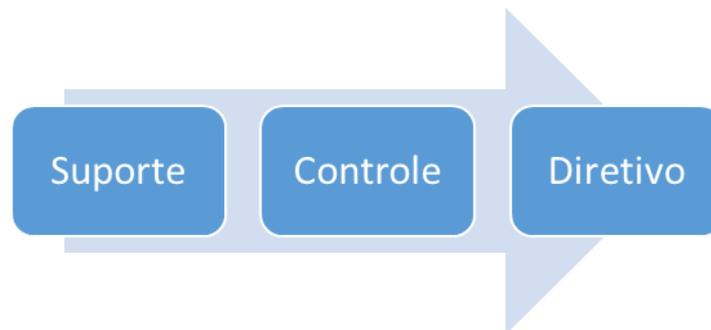


Figura 2 – Tipos de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMO)

Kendall e Rollins (2003) destacam que os Escritórios de Gerenciamento de Projetos possuem os seguintes objetivos:

1. Possibilitar a condução dos projetos de forma alinhada com os interesses da alta direção, ou seja, facilitar o alinhamento dos objetivos dos projetos com os objetivos da organização, assim como a disseminação das informações desses projetos com a alta direção;

2. Construir conhecimento e habilidades para melhorar a capacidade e qualidade das entregas. Com a implantação de um PMO é possível obter uma maior efetividade no planejamento e execução dos projetos, através da manutenção e controle de bases de informação contendo os dados dos projetos executados e auxiliar na estimativa e decisões de novos projetos;

3. Coletar, analisar e disseminar informações sobre o desempenho dos projetos, possibilitando identificar deficiências e melhores práticas para se buscar a solução das deficiências e a disseminação das melhores práticas;

4. Detectar e aprimorar processos de gerenciamento de projetos ineficientes nos projetos da organização e buscar o aprimoramento destes;

5. Valorizar o treinamento e desenvolvimento de habilidades em gerenciamento de projetos, criando programas de capacitação e disseminando os conhecimentos adquiridos;

6. Implementação de serviços de apoio para gerenciamento de projetos para que os usuários dos serviços do escritório de projetos possam ter um suporte na busca da melhor utilização desses serviços;

7. Zelar para que a qualidade e eficiência dos produtos entregues e serviços prestados a seus clientes internos (gerentes de projetos, entre outros) sejam as maiores possíveis.

Apesar de aparentar ser simples a sua implantação, existem diversas barreiras que devem ser rompidas para alcançar o sucesso do PMO. Bonnie (2014) afirma que ainda é comum encontrar desafios e obstáculos mesmo dentro de um PMO bem-sucedido. Segundo a autora, estas barreiras podem ser encontradas desde a resistência de mudança dentro da organização, despesas gerais desnecessárias e até restrições de recursos, conforme destacado na Figura 3.

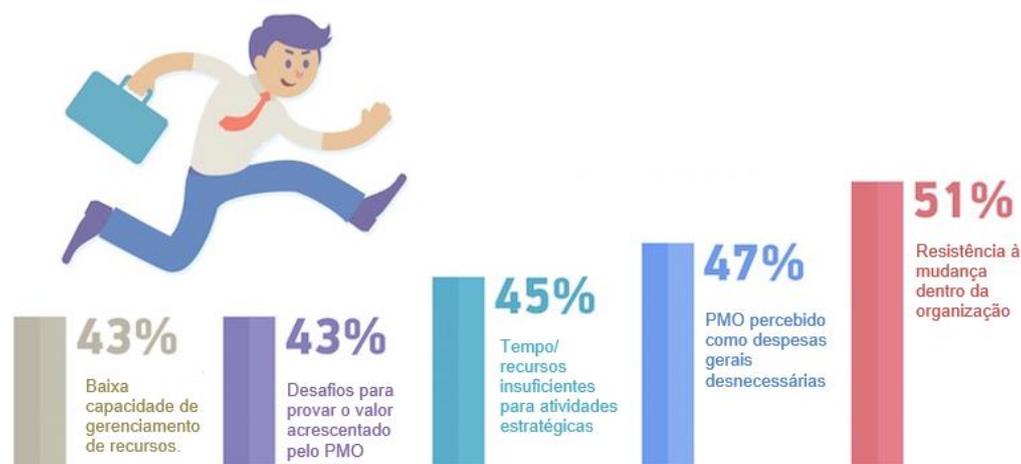


Figura 3 – Cinco maiores barreiras para o sucesso de um PMO (Bonnie, 2014 – adaptado)

Piuzana (2012) enfatiza que em um mundo de negócios complexo e altamente matricial como vivenciamos atualmente, nenhum Gerente de Projeto tem controle absoluto sobre todos os aspectos que influenciam o sucesso ou a falha de um projeto. No entanto, conforme o gerenciamento de projetos vai se tornando mais popular nas organizações, cresce também o movimento para implantar o Escritório de Gerenciamento de Projetos nas empresas e grupos corporativos. Ainda segundo o autor, justificar a implantação do PMO significa demonstrar como essa ação irá adicionar valor para a organização e por meio de qual investimento. O valor do PMO vai variar para cada organização, pois cada qual tem sua própria cultura, seus processos e diferentes problemas e visões de valor.

## 4 A IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS NA BHTRANS S/A

Criada em 1991 pela Lei Municipal nº 5.953, a BHTRANS é uma sociedade de economia mista municipal dependente e de capital fechado, composta pelo Município de Belo Horizonte, que detém 98% do capital. São ainda acionistas, com 1% do capital cada, a SUDECAP -

Superintendência de Desenvolvimento da Capital, autarquia municipal, e a PRODABEL - Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte S.A., que, assim como a BHTRANS, também é sociedade de economia mista dependente e de capital fechado. A empresa é subsidiada pelo FTU – Fundo de Transportes Urbanos, instituído por lei e gerido pela Secretaria Municipal de Obras e Infraestrutura - SMOBI (BHTRANS, 2018).

O início da utilização de técnicas de gerenciamento de projetos na empresa data de 2009, em que o Escritório de Projetos foi uma das ações estratégicas implantadas em busca da melhoria das práticas até então executadas pelos seus gestores. Nesse momento, foi elaborado um documento sistematizando as diretrizes para o monitoramento e gerenciamento intensivo dos projetos, e a empresa implantou seis ações básicas para garantir a eficiência do Escritório de Projetos, conforme apresentado na Tabela 1.

Os *templates* e as metodologias foram baseadas nas práticas utilizadas no Escritório de Projetos da Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte – Prodabel, que apoiou a BHTRANS em todos os procedimentos, inclusive disponibilizando treinamentos para a equipe da BHTRANS.

A iniciativa de implantação do escritório de projetos na BHTRANS partiu do Diretor-Presidente à época, que era oriundo da Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas do Estado de Minas Gerais - SETOP, órgão que já possuía experiência com gestão de projetos. Havia, naquele momento, uma real necessidade de atendimento às metas e prazos para a preparação do município para a Copa do Mundo Fifa 2014, visto que Belo Horizonte foi selecionada como uma das cidades-sedes e, para isso, a criação de um modelo de gerenciamento se tornou propícia e promissora. Neste contexto, a BHTRANS foi responsabilizada pelo gerenciamento dos projetos sustentadores relacionados à mobilidade urbana, com exceção das obras que foram conduzidas pela Superintendência de Desenvolvimento da Capital - SUDECAP. Os projetos sustentadores traduziam o foco principal das políticas e ações da administração municipal e eram parte do “Programa BH Metas e Resultados”, que com metas de curto e médio prazo objetivavam atender o existente planejamento da capital mineira no horizonte até 2030 (BHTRANS, 2017).

Tabela 1 – Ações estratégicas implantadas no ano de 2009 na BHTRANS S/A

#	Descrição das ações
1	Criação em sua estrutura organizacional do Escritório de Projetos, com uma equipe composta por um gerente de coordenação e dois assessores (analista de projetos), tendo como principal objetivo

	auxiliar no acompanhamento dos projetos e reportar os pontos de atenção para a Diretoria da empresa, afim de provocar a tomada de decisões para superar dificuldades que ocorram durante a execução dos projetos, de modo a garantir o alcance dos resultados planejados.
2	Definição de um gestor para cada projeto e assinatura de um compromisso de resultados, ou seja, um instrumento de pactuação de responsabilidade pela execução e gestão dos projetos, envolvendo o Diretor-Presidente, o diretor responsável, o gestor do projeto estratégico, o coordenador do Escritório de Projetos, o analista do projeto e os coordenadores de ação. Cabe destacar que os projetos foram definidos, em concordância com os programas da Prefeitura e o planejamento estratégico da empresa, que fora antes definido com apoio de consultoria externa.
3	Implantação de um sistema informatizado em plataforma web de gestão estratégica de projetos em tempo real, o SIGEOR BHTRANS. Dentre os seus benefícios, destacam-se: disponibilização na internet, permitindo o acesso de qualquer lugar; visão de conjunto da execução dos projetos, permitindo o acompanhamento de prazos, custos e escopo; integração e padronização das informações, facilitando a estruturação, o gerenciamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos; com possibilidade de rastreamento das informações.
4	Realização de reuniões mensais de monitoramento com a participação da Diretoria Executiva e gestores dos projetos, sob a coordenação do gerente do Escritório de Projetos e o analista do projeto do mesmo bem como reuniões periódicas de acompanhamento dos projetos realizadas pelos gestores e a equipe de cada projeto. Reuniões iniciadas em novembro de 2010.
5	Apresentação em cada área da empresa com a divulgação do planejamento estratégico da empresa, dos projetos selecionados, seus objetivos e também as funções do Escritório de Projetos.
6	Realização de treinamento sobre as ferramentas e técnicas básicas de gestão de projetos, assim como os principais conceitos, com objetivo de qualificar os gestores, padronizar ações e a comunicação da equipe.

Fonte: BHTRANS (2017)

Com objetivo de conduzir estes projetos sustentadores e melhorar a governança da empresa, a BHTRANS, em 2009, finalizou a revisão do seu planejamento estratégico, que teve como parte dos resultados a criação de projetos estratégicos e finalísticos. Os projetos estratégicos eram focados na governança da empresa, enquanto os finalísticos tinham como objetivo atender demandas da cidade. A Tabela 2 apresenta os principais projetos gerenciados pelo Escritório de Projetos da BHTRANS, à época.

Tabela 2 - Projetos gerenciados pelo Escritório de Projetos da BHTRANS S/A

Projetos Sustentadores	Prioridade ao Transporte Coletivo – BRT/Move	Projetos Estratégicos	Prevenção e Gestão de Crises	Projetos Finalísticos	Qualibus	Segurança no Trânsito
	Gestão Inteligente da Mobilidade (implantação do novo Centro de Controle Operacional da BHTRANS - CCO)		Governança Corporativa		Vá de Ônibus	Empreender Pró-BH
	Transporte Seguro e Sustentável (Vida no Trânsito e Pedala BH)		BHTRANS Transparente		Observatório da Mobilidade	Mais Educação Melhor Mobilidade

Fonte: BHTRANS (2017)

Na estrutura organizacional vigente da empresa, o escritório de projetos está alocado na Coordenadoria do Escritório de Projetos – CESP, ligado ao Gabinete da Presidência, conforme organograma da empresa. Sua posição central na empresa o torna responsável por planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades dos projetos, bem como fornecer uma visão global e panorâmica de todos eles, sem se perder em detalhes, à Diretoria Executiva e ao Escritório de Projetos da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte – PBH.

Atualmente, A CESP conta com uma equipe composta por uma superintendente e quatro analistas de projetos, sendo que apenas um destes profissionais possui certificação de gerente de projeto profissional (PMP - *Project Management Professional*). Em linhas gerais, o departamento é responsável por auxiliar os Gerentes de Projetos e as partes interessadas nos projetos que estão em andamento, conforme atribuições descritas na Tabela 3.

Tabela 3 – Atribuições do Escritório de Projetos da BHTRANS S/A

#	Descrição das atribuições
1	Providenciar a integração das ações de planejamento estratégico da empresa e dos programas da PBH, com base nas metodologias de gerenciamento de projetos e nos demais processos normatizados na BHTRANS.
2	Pesquisar, definir e implantar a metodologia de gestão de projetos e a sua evolução, conforme as melhores práticas.
3	Apoiar os gestores de projeto quanto à aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos.
4	Propor, manter e disseminar os padrões correlatos ao processo de planejamento e gerência de projetos como; metodologia, ferramentas, requisitos de qualidade, métricas, documentação e critérios de controle.
5	Apoiar o uso da metodologia e padrões de gestão de projetos.
6	Disseminar a cultura e utilização dos instrumentos e ferramentas informatizadas de gestão de projetos.
7	Consolidar os projetos estratégicos constantes no portfólio de projetos estratégicos da BHTRANS, incluindo os projetos sustentadores da PBH sob a responsabilidade da BHTRANS.
8	Coordenar e consolidar as informações para a elaboração do orçamento anual dos projetos Estratégicos da BHTRANS.
9	Garantir a disponibilidade e integridade de informações relativas ao conjunto de projetos constantes no portfólio de projetos estratégicos da BHTRANS.
10	Acompanhar e controlar as mudanças do conjunto de projetos do portfólio da BHTRANS.
11	Coordenar o desenvolvimento de todos os projetos com o intuito de atingir os objetivos gerais da empresa de acordo com o planejamento estratégico.
12	Auxiliar o gerente de projeto na tomada de decisão, preocupando-se principalmente no planejamento, na prioridade daquele projeto para a empresa e, por fim, no seu processo de execução.
13	Zelar pela padronização e adequação das informações que devem ser reportadas a todas as partes interessadas do projeto.
14	Monitorar qualidade, escopo, prazos, orçamentos e principalmente o progresso dos projetos.
15	Manter a metodologia de gerenciamento de projetos da empresa, padrões de qualidade, auxiliar na distribuição de recursos.
	Realizar treinamento e capacitação em gerenciamento de projetos.
16	Auxiliar o gerente de projetos na análise dos dados e encerramento do projeto.
17	Auxiliar e subsidiar a Diretoria Executiva para categorizar, priorizar e realinhar os projetos.
18	Realizar auditorias positivas – de forma parceira com o gerente de projetos – destacando pontos fortes e fracos do projeto em questão.
19	Criar critérios e pesos para auxiliar na padronização dos projetos.

A implantação do escritório de projetos apresenta-se, por fim, como um ponto estratégico na empresa, tornando mais clara a comunicação entre os agentes envolvidos e o controle dos projetos

em andamento mais rígido. Diversos benefícios podem ser enumerados desde a sua implantação, mas o principal está na missão de manter uma visão integrada do plano estratégico em toda a cadeia de valor da organização. A alocação estratégica da CESP no organograma da empresa permite, ainda, uma maior autonomia e visão geral dos projetos em todos os níveis hierárquicos da empresa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento do presente estudo foi motivado pela oportunidade de registrar um caso, considerado pelos autores, de sucesso em uma empresa do setor público. Por meio da metodologia de gestão de projetos disseminada pela implantação de um PMO, a BHTRANS alcançou bons resultados, com o atingimento de metas e objetivos estratégicos da administração municipal. O interesse pelo caso em questão deu-se principalmente pela necessidade de implantar grandes projetos para atender ao megaevento da Copa do Mundo Fifa 2014, que tinha como principal restrição o prazo. Naquela época, acreditou-se que a criação e condução de projetos fosse facilitada a partir da mudança de cultura e proposição de novas estruturas de trabalho na empresa. Tal hipótese foi comprovada uma vez que o escritório de projetos atuou como agente de mudança da estrutura organizacional, que era extremamente funcional para uma estrutura matricial e capaz de absorver a forma de trabalho em equipes multidisciplinares. A estruturação mais flexível da empresa, mesmo que temporária (devido à própria natureza temporária dos projetos), foi o combustível necessário para fazer com que as áreas cooperassem entre si e fizesse com que os objetivos fossem alcançados. O apoio do PMO da Prodabel foi fundamental para a implantação da metodologia de gestão de projetos na BHTRANS, pois reduziu o percurso a ser percorrido, uma vez que disponibilizou toda estrutura (*templates*, treinamentos e lições aprendidas).

Além disso, diante do estudo de caso, foi possível verificar que a implantação de um PMO, depende da cultura organizacional e do contexto no qual a empresa está inserida. Adicionalmente, destaca-se o apoio da Diretoria da empresa, que percebeu o escritório de projetos como uma importante ferramenta para receber informações sobre o andamento dos projetos, inclusive com o apontamento dos principais pontos de atenção, para que pudesse apoiar os gerentes de projetos, evitando que os riscos dos projetos se concretizassem. Finalmente, o presente trabalho procurou contribuir cientificamente, à medida que foram apresentados os fatores que possibilitaram a implantação e consolidação do escritório de projetos da BHTRANS e que podem ser considerados premissas para casos similares.

## **REFERÊNCIAS**

BHTRANS, Empresa de Transporte e Trânsito de Belo Horizonte S.A. Sobre a BHTRANS. Disponível em: <<http://www.bhtrans.pbh.gov.br/portal/page/portal/portalpublico/Temas/BHTRANS/BHTRANS>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

BONNIE, E. What is a PMO? (Infographic). 2014. Disponível em: <<https://www.wrike.com/blog/what-is-a-pmo-infographic/>>. Acesso em: 05 out. 2017.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI Jr, R. Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011.

CHAVES, Maria Cândida Ribeiro. Gestão de projetos em uma empresa pública - uma prática rumo à flexibilização: discurso ou realidade? Dissertação de Mestrado (Curso de Mestrado Executivo da Escola Brasileira de Administração Pública - Fundação Getúlio Vargas). Rio de Janeiro, 2003, 226 p.

FARNHAM, D.; HORTON, S. Managing the new public services. London: Macmillan, 1992.

FURTADO, Maria Alice Pinheiro; FORTUNATO, Graziela; TEIXEIRA, Aridélmo. A Percepção dos Gestores da Área Pública sob a Política de Gerenciamento de Projetos. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, v.6, p. 167-183, 2011.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KENDALL, G.; ROLLINS, S. Advanced Project Portfolio Management and the PMO — Multiplying ROI at Warp Speed. 1ª edição. Rio de Janeiro: J. Ross Publishing, 2003. Disponível em: <[http://www.maxwideman.com/papers/portfolio\\_mgmt/portfolio\\_mgmt.pdf](http://www.maxwideman.com/papers/portfolio_mgmt/portfolio_mgmt.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2017.

KERZNER, Harold. Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling. 10th ed. New York: John Wiley & Sons, 2009.

MARCONDES, Aníbal. Uma breve história do gerenciamento de projetos. Disponível em: <<http://pmimt.org.br/site/index.php/artigo/vis/4>>. Acesso em: 01 set. 2017.

PESTANA, Carlos Victor Salvarez; VALENTE, Gabriela Voss Parajara. Gerenciamento de projetos na administração pública: da implantação do escritório de projetos à gestão de portfólio na

Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo. III Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília: 2010.

PETERS, G. B. Os dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. *Revista do Serviço Público*, v. 59, n. 3, p. 289-307, 2008.

PISA, B.; OLIVEIRA, A. Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. *Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento*. 2013.

PIUZANA, E. PMO – Escritório de Gerenciamento de Projetos - Definições, Papéis e Importância. 2012. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/1584](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1584)>. Acesso em: 05 out. 2017.

PORTAL do Governo de Minas Gerais. 2010. Disponível em: <<http://www.mg.gov.br/governomg/ecp/comunidade.do?app=governomg>>. Acesso em: 19 set. 2010 apud FURTADO, Maria Alice Pinheiro; FORTUNATO, Graziela; TEIXEIRA, Aridélmo. A Percepção dos Gestores da Área Pública sob a Política de Gerenciamento de Projetos. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, v.6, p 167-183, 2011.

PRADO, D. Planejamento e Controle de Projetos. Belo Horizonte, EDG, Volume 1, 2000.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). 5ª ed. Pennsylvania: 2013.

TAMIETTI, R. P. Desvios de custo em projetos de engenharia. 2015. Disponível em: <[http://www.engeweb.eng.br/downloadable/download/sample/sample\\_id/3/](http://www.engeweb.eng.br/downloadable/download/sample/sample_id/3/)>. Acesso em: 02 set. 2017.