

idp

idn

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ESCRITÓRIO DE PROJETOS INSTITUCIONAIS E INOVAÇÃO
NO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL E O PROGRAMA
PRODEFAZ/PROFISCO I

**ANNA CRISTINA CYPRIANO DE OLIVEIRA
MIGUEL**

Brasília-DF, 2024

ANNA CRISTINA CYPRIANO DE OLIVEIRA MIGUEL

**ESCRITÓRIO DE PROJETOS INSTITUCIONAIS E
INOVAÇÃO NO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL E O
PROGRAMA PRODEFUZ/PROFISCO I**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Milton de Souza Mendonça Sobrinho.

Brasília-DF 2024

ANNA CRISTINA CYPRIANO DE OLIVEIRA MIGUEL

**ESCRITÓRIO DE PROJETOS INSTITUCIONAIS E
INOVAÇÃO NO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL E O
PROGRAMA PRODEFAZ/PROFISCO I**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 05 / 06 / 2024

Banca Examinadora

Prof. Dr. Milton de Souza Mendonça Sobrinho - Orientador

Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz

Profa. Dra. Ana Carolina Ferreira Siqueira

M636e Miguel, Anna Cristina Cypriano de Oliveira
Escritório de projetos institucionais e inovação no governo do
Distrito Federal e o programa PRODEFAZ/PROFISCO I / Anna
Cristina Cypriano de Oliveira Miguel. – Brasília: IDP, 2024.

141 p.
Inclui bibliografia.

Dissertação – Instituto Brasileiro de
Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Curso de Mestrado profissional
em Administração Pública, Brasília, 2024.
Orientador: Prof. Dr. Milton de Souza Mendonça Sobrinho

1. Governança colaborativa. 2. Inovação. 3. Gestão de projetos. I. Título.

CDD:350

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

DEDICATÓRIA

Para José Luiz Barbalho de Oliveira,
Meu Pai, (in memoriam)

AGRADECIMENTOS

Ao finalizar o Mestrado, o sentimento que fala mais alto é o da Gratidão.

Gratidão a Deus por Sua Misericórdia, por ter me permitido chegar até o fim dessa estrada, por toda força e direção. A Ele toda Glória.

Gratidão aos meus pais, José Luiz (in memorian) e Josefa. Meus incentivadores, torcedores fiéis. Pai, de onde estiver, sei que está vibrando por mais essa conquista. Mãe, você é a nossa maior inspiração e exemplo de força, resiliência e fé. Te amo.

Ao meu parceiro de vida, que me apoia em todos os momentos nesses quase 37 anos de convivência. André, amo você. Amo nossa vida, nossa parceria e cumplicidade. Amo a gente! Você sempre acredita mais em mim que eu mesma. Obrigada por ter sempre seu apoio incondicional, incentivo, paciência. Obrigada pelo abraço na hora que eu preciso.

Aos meus filhos, Lívia Maria e Víctor Eduardo, meu maior papel, maior desafio, maior amor. Vocês me levam a ser uma pessoa mais forte, a tentar ser um ser humano melhor. Vocês me estimulam a questionar os conceitos de uma vida, a pensar fora da caixa, a aprender mais. É uma honra ser mãe de vocês. Tento ser a melhor mãe que consigo ser.

Ao Governo do Distrito Federal por mais essa oportunidade. É um orgulho ser servidora pública.

Às minhas colegas de trabalho que me incentivaram na participação desse programa de mestrado, Karoline e Ana Samico. Valeu a dica. Deu certo. Gratidão!

Aos meus chefes, Maurílio Rocha e Otávio Veríssimo, pelo apoio durante esse processo.

À minha amiga e parceira Rosa, obrigada por todos os momentos partilhados e trabalhos realizados. O caminho foi mais fácil dividido com você.

Ao time do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação da Secretaria de Economia, o resultado dessa pesquisa mostra que vocês fazem a diferença. É um orgulho fazer parte dessa equipe. Obrigada por me aguentarem no processo.

Aos que contribuíram para que esse trabalho fosse realizado, parceiros do ESPII, demais colegas da SEEC, parceiros nos trabalhos desenvolvidos no PROFISCO I, todos que participaram da pesquisa, entrevistas, minha gratidão! Sem vocês, não teria chegado até aqui.

Aos meus colegas de turma. O Mestrado foi um aprendizado, conviver com vocês foi um presente.

Aos professores e toda equipe do IDP, minha gratidão e carinho pela experiência e ensinamentos. Esse Mestrado não foi só um aprendizado acadêmico, técnico, e profissional, mas que tudo, pude ter acesso a informações que me fizeram crescer como ser humano.

Ao meu ilustre orientador, Professor Milton Mendonça, não tenho palavras para definir seu profissionalismo. Obrigada por suas valiosas contribuições, confiança, incentivo e parceria. Você é um exemplo de Mestre. Grata a Deus e ao IDP por ter me colocado como sua orientanda.

Por fim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram na minha trajetória.

Fica a certeza de que podemos fazer o que quisermos, quando quisermos.

“O Escritório de Projetos é a ritalina das áreas da Secretaria.”

Janaína de Sousa
Servidora da UGPEL/SEEC

RESUMO

O objetivo deste estudo foi o de investigar a contribuição da implantação do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação, para os resultados alcançados no âmbito do Programa PRODEFAZ/PROFISCO I. O estudo de caso foi alicerçado em coleta e análise de dados de múltiplas fontes de evidência. O trabalho incluiu pesquisa documental para caracterização do programa, desenho institucional e dos resultados mapeados, além de aplicação de questionário e entrevistas semiestruturadas para analisar a percepção dos atores envolvidos no programa, a fim de permitir a obtenção da resposta à pergunta de pesquisa. Dessa forma, foi realizada a identificação e caracterização do Programa de Modernização da Gestão Fiscal – PRODEFAZ/PROFISCO I, no âmbito do Governo do Distrito Federal, apresentando seus resultados. Na sequência, a partir de dados e informações coletadas e da perspectiva dos stakeholders, foi analisada a estruturação do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação da Secretaria de Economia, e sua capacidade de gestão de projetos no âmbito do Programa, investigando seus avanços e contribuições no tocante ao fortalecimento da padronização dos processos de monitoramento, no incremento da governança colaborativa, fomentando a atuação em rede das diversas áreas da Secretaria envolvidas nos projetos do PROFISCO I. O resultado destaca o reconhecimento do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação (ESPII) pelo sucesso na execução do PROFISCO I, evidenciando sua importância para os objetivos do programa e o impacto positivo nos stakeholders. Os resultados indicam melhorias na padronização dos processos de gestão de projetos, na atuação em rede dos envolvidos e no fortalecimento dos processos de monitoramento, resultando em maior governança e resultados positivos para o PROFISCO I. Concluiu-se que a gestão de projetos apoiada por uma unidade dedicada é uma boa prática, embora desafios como adaptação cultural, respaldo da alta direção e gestão de recursos devam ser enfrentados.

Palavras chave: Escritório de Projetos Institucionais, PROFISCO I, Gestão de Projetos, Governança Colaborativa e Monitoramento.

ABSTRACT

The objective of this study was to investigate the contribution of the implementation of the Office of Institutional Projects and Innovation, to the results achieved within the scope of the PRODEFAZ/PROFISCO I Program. The case study was based on data collection and analysis from multiple sources of evidence. The work included documentary research to characterize the program, institutional design and mapped results, in addition to applying a questionnaire and semi-structured interviews to analyze the perception of the actors involved in the program, in order to allow obtaining the answer to the research question. In this way, the identification and characterization of the Fiscal Management Modernization Program – PRODEFAZ/PROFISCO I, within the scope of the Government of the Federal District, was carried out, presenting its results. Subsequently, based on data and information collected and from the perspective of stakeholders, the structuring of the Office of Institutional Projects and Innovation of the Secretariat of Economy was analyzed, and its capacity to manage projects within the scope of the Program, investigating its advances and contributions in the regarding the strengthening of the standardization of monitoring processes, the increase in collaborative governance, encouraging networking between the different areas of the Secretariat involved in PROFISCO I projects. The result highlights the recognition of the Office of Institutional Projects and Innovation (ESPII) for its success in the execution of PROFISCO I, highlighting its importance for the program's objectives and the positive impact on stakeholders. The results indicate improvements in the standardization of project management processes, in the networking of those involved and in the strengthening of monitoring processes, resulting in greater governance and positive results for PROFISCO I. It was concluded that project management supported by a dedicated unit is a good practice, although challenges such as cultural adaptation, senior management support and resource management must be faced.

Keywords: Institutional Projects Office, PROFISCO I, Collaborative Governance, Monitoring

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Ciclo de Vida dos Projetos	34
Figura 2 Linha do Tempo de Execução do PROFISCO I/DF	66
Figura 3 Organograma do Escritório de Projetos e Inovação	70
Gráfico 1 Desembolso de Recursos	67
Gráfico 2 Questão 15 - Cultura Organizacional	76
Gráfico 3 Questão 15 - Habilidades e Competências	77
Gráfico 4 Questão 15 – Apoio da Alta Gestão	77
Gráfico 5 Questão 15 – Comunicação	78
Gráfico 6 Questão 15 – Capacitação	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Funções do Escritório de Gestão de Projetos

.....40

Quadro 2

Literatura Acadêmica Referenciada

.....45

Quadro 3

Objetivos Específicos x Coleta de Dados

.....54

Quadro 4

Componentes e Produtos do PROFISCO I/DF

.....60

Quadro 5

Atribuições do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação

.....69

Quadro 6

Relação entre Objetivo Específico e Perguntas do Questionário

.....71

Quadro 7

Relação entre Objetivo Específico e Perguntas da Entrevista

.....88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1

Perfil dos Entrevistados

55

Tabela 2

PRODEFAZ/PROFISCO I – Contrato de Empréstimo- Custo e Financiamento

61

Tabela 3

Indicadores de Resultados Alcançados

64

Tabela 4

Indicadores de Desempenho Físico e Financeiro do Programa

65

Tabela 5

Desembolso de Recursos

67

Tabela 6

Apresentação das Respostas do Questionário – Objetivo Específico 2

72

Tabela 7

Apresentação das Respostas do Questionário – Objetivo Específico 3

80

Tabela 8

Apresentação das Respostas do Questionário – Objetivo Específico 4

85

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 16

2. CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO 24

1.1 Nova Gestão Pública 24

1.2 Governança Pública 26

1.2.1 GOVERNANÇA COLABORATIVA 28

1.2.2 GESTÃO PARA RESULTADOS 30

1.3 Projetos 32

1.3.1 CICLO DE VIDA DOS PROJETOS 33

1.3.2 GESTÃO DE PROJETOS 34

1.3.3 ÁREAS DE CONHECIMENTO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS 37

1.3.4 ESCRITÓRIO DE PROJETOS 38

1.3.5 ESCRITÓRIOS DE PROJETOS NA LITERATURA ESPECIALIZADA 45

1.4 Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil – PROFISCO I 47

1.4.1 O PROGRAMA DE APOIO À GESTÃO DOS FISCOS DO BRASIL (PROFISCO) NA LITERATURA ESPECIALIZADA 49

3. CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA 53

2.1 Da Natureza e Abordagem da Pesquisa 53

2.2 Da Fundamentação Empírica: Dados e Instrumentos de Coleta 53

2.3 Da Análise dos Dados 55

4. CAPÍTULO 3 – RESULTADOS E DISCUSSÕES 59

3.1 Pesquisa e Análise Documental do PROFISCO I DF 59

3.1.1 PROFISCO I – DISTRITO FEDERAL 59

3.1.2 O ESCRITÓRIO DE PROJETOS INSTITUCIONAIS E DE INOVAÇÃO DA SECRETARIA DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL 68

3.2 Levantamento por Questionários 71

3.2.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS VIA QUESTIONÁRIO 71

3.2.1.1 Objetivo Específico 2 72

3.2.1.2 Objetivo Específico 3 80

3.2.1.3 Objetivo Específico 4 84

SUMÁRIO

3.3 Entrevistas Semiestruturadas.....	87
3.3.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	88
3.4 Juntando as Pontas da Discussão: Triangulando Dados e Informações....	95

5. CONCLUSÃO.....	100
--------------------------	------------

REFERÊNCIAS.....	105
-------------------------	------------

APÊNDICES.....	118
-----------------------	------------



1

INTRODUÇÃO

A reforma do Estado, que ganhou destaque no Brasil na década de 1990, se iniciou a partir da redefinição do seu papel na economia e na racionalização dos gastos públicos (Sallum Jr., 2003), em resposta ao aumento da demanda por um melhor uso dos recursos arrecadados pelo governo em sociedades democráticas com economias avançadas e emergentes. Partindo dessa premissa, observou-se um ambiente de crise de dimensões econômica e social, além do esgotamento do modelo burocrático weberiano até então vigente (Abrucio, 1997).

Havia um esforço de reestruturação do Estado brasileiro para que pudesse operar como um Estado Social comprometido com a salvaguarda dos direitos sociais dos cidadãos, enquanto simultaneamente o preparava para enfrentar os desafios de uma arena global onde os Estados-nação ganharam uma relevância ampliada, mesmo que tenham se tornado mais interdependentes (Bresser-Pereira, 2011).

Neste contexto de grandes desafios e transformações, inicia-se no Brasil, influenciado pelos movimentos internacionais da Nova Administração Pública (*New Public Management*), a denominada Reforma Gerencial, com um novo posicionamento do Estado. O Brasil passou por um período marcante em termos de reformas, uma série de transformações econômicas e políticas que buscavam modernizar a gestão pública e melhorar a eficiência do Estado. Isso levou ao surgimento de uma abordagem conhecida como governo empreendedor, que se concentra no cidadão como cliente e busca alcançar padrões otimizados de eficiência e eficácia na gestão pública (Schedler; Proeller, 2002).

O modelo gerencial proposto naquele momento envolvia a adequação e transferência dos conhecimentos em gestão desenvolvidos no setor privado para o setor público. A abordagem gerencial defendia o tratamento dos serviços públicos de forma empresarial, buscando incorporar a lógica e práticas do mundo empresarial no âmbito do setor público (Ribeiro *et al.*, 2013).

Neste cenário de reformulação do Estado brasileiro, com ações começadas na década de 1980, há diversas iniciativas para aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão, de modo especial aquelas que permitiram maior governança sobre as contas do governo federal. A Constituição Federal de 1988 estabelece as bases tributárias e a incidência de gastos, enfatizando a autonomia dos níveis de governo.

Na incidência de gastos, todos os níveis de governo têm capacidade para executar seus mais diversos tipos, porém, a falta de definição clara de competências e o aumento das demandas sociais comprometeram a otimização dos gastos públicos e o equilíbrio fiscal. Dessa forma, o desafio da coordenação intergovernamental na gestão fiscal é fundamental para a saúde econômica de um país. Para que haja um efetivo equilíbrio fiscal e eficiência na gestão dos recursos públicos, é imperativo que os diferentes níveis de governo atuem de maneira conjunta e coordenada (Ministério da Fazenda, 2020).

Deste modo, em 1996 o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em apoio à modernização fiscal do Distrito Federal e dos estados brasileiros, aprovou empréstimo de US\$ 500 milhões ao Brasil, dando início à época ao Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros (PNAFE). O programa foi inspirado pelos avanços na gestão pública em nível internacional e nacional, impulsionados pelo desenvolvimento de tecnologias de comunicação e processamento de dados e executado até 2006 (Ministério da Fazenda, 2006).

Em 2006, dando continuidade às ações iniciadas na década de 1990, e com o objetivo de promover a modernização da gestão fiscal dos entes subnacionais, o governo brasileiro convidou o BID para participar do desenho e concepção de um programa de financiamento que permitisse aos estados desenvolverem projetos com o intuito de modernizar sua gestão fiscal e apoiar a implementação do Programa de Reestruturação e de Ajuste Fiscal (PAF) dos estados brasileiros, visando a sustentabilidade fiscal e o crescimento econômico do país.

Nesse contexto, foi criado o Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil – PROFISCO I, desenhado com o objetivo de contribuir para a integração dos fiscos e modernização da gestão fiscal, financeira e patrimonial, tornando mais efetivo o sistema fiscal vigente, em cumprimento às normas constitucionais e legais

brasileiras. Desde 2009, o Programa foi implantado em 23 das 27 unidades federativas. O Ceará foi o primeiro estado a assinar o contrato em 2009, e o Distrito Federal o último a aderir, em 2016 (Fritscher *et al.*, 2022).

Em 2012, o Distrito Federal (DF) representou 4% do PIB nacional, sendo a oitava maior economia estadual, com PIB per capita de R\$66.095, liderando na administração pública (54,8%) e serviços (28,7%). Enquanto isso, 22 cidades vizinhas, pertencentes aos estados de Goiás e Minas Gerais, enfrentam baixo desenvolvimento econômico e social, com 19 municípios tendo IDH inferior à média nacional. Isso leva a um fluxo diário de pessoas em busca de emprego e serviços de melhor qualidade no DF, pressionando suas finanças. Assim, se fez crucial implementar um programa fiscal para fortalecer a gestão, beneficiando tanto o DF quanto suas regiões adjacentes (Distrito Federal, 2021).

Neste cenário, foi desenhado Projeto de Desenvolvimento Fazendário do Distrito Federal - PRODEFAZ/PROFISCO, aprovado pela Diretoria do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em 24 de outubro de 2013. A celebração do Contrato de Empréstimo nº 3040/OC-BR (BR-L1250), entre o Governo do Distrito Federal e o BID, foi realizada em 29 de fevereiro de 2016, no valor de US\$ 36,740 milhões para execução do Projeto de Desenvolvimento Fazendário (PRODEFAZ/PROFISCO I). O Programa foi coordenado até 2018 pela Secretaria de Estado de Fazenda (Distrito Federal, 2021).

O Programa foi executado num período de cinco anos e quatro meses, e envolveu o desenvolvimento de projetos em todas as áreas da Gestão Fiscal, quais sejam, Secretaria de Estado de Fazenda; Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão; Controladoria Geral do Distrito Federal, e Procuradoria Geral do Distrito Federal. O Distrito Federal executou 100% das contratações e aquisições previstas no âmbito da carteira de projetos do programa, atendendo a todos os indicadores determinados, e foram desembolsados 97,5% dos recursos disponibilizados pelo BID, executados em sua totalidade (Secretaria de Economia, 2021).

Destaca-se ainda que em 1º de janeiro de 2019, por meio do Decreto 39.610, a Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal foi incorporada à Secretaria de Estado de Fazenda, resultando na alteração de sua denominação para Secretaria de Estado de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito

Federal. Posteriormente, o Decreto nº 40.030, no mesmo ano, determinou a mudança da nomenclatura da Secretaria de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão para Secretaria de Estado de Economia.

Nesse contexto, a partir de 2019, houve a junção de duas unidades organizacionais da SEFAZ e SEPLAG, a Assessoria e Planejamento e Gestão (AGEP/SEFAZ) e a Coordenação do Escritório de Projetos (CEPRO/SEPLAG). Diante desse novo modelo institucional, que posteriormente se denominou Escritório de Projetos Institucionais e Inovação por meio do Decreto nº41.372/2020, foram aprimoradas as rotinas de monitoramento dos projetos que compunham a carteira do PRODEFAZ/PROFISCO I, com o fortalecimento dos processos de monitoramento, por meio da padronização do acompanhamento sistemático dos processos de contratação e procedimentos para o desenvolvimento de sistemas, promoção de reuniões com as equipes de projetos, aumentando a colaboração entre os diversos atores envolvidos no âmbito do PROFISCO I (Distrito Federal, 2021).

O presente trabalho se propõe a investigar o papel do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação nos resultados alcançados pelo PROFISCO I, no âmbito do Distrito Federal, como indutor das ações relacionadas ao atendimento das entregas, visualização dos custos e prazos contratualizados com o BID.

Dessa forma frente à contextualização apresentada, a pesquisa é norteada pela seguinte pergunta: “Qual a contribuição da implantação do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação para os resultados alcançados no âmbito do PRODEFAZ/PROFISCO I?”

O objetivo geral, portanto, é investigar a contribuição do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação, durante a execução do Programa PROFISCO I, investigando e analisando os seus resultados.

Para tanto, faz-se importante a identificação e caracterização do Programa de Modernização da Gestão Fiscal – PRODEFAZ/PROFISCO I, no âmbito do Governo do Distrito Federal, apresentando seus resultados. Além disso, analisa-se a estruturação do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação e sua capacidade de gestão de projetos no âmbito do Programa, investigando seus avanços e contribuições no tocante ao fortalecimento da padronização dos processos de monitoramento, no incremento da governança colaborativa, fomentando a atuação em rede das diversas áreas da

Secretaria de Estado de Economia envolvidas nos projetos do PROFISCO, a partir de dados e informações coletadas e da perspectiva dos *stakeholders*.

Operacionalmente, a pesquisa tem como a estratégia o estudo de caso, essencialmente alicerçado em coleta e análise de dados de múltiplas fontes de evidência. A abordagem utilizada é qualitativa, buscando uma compreensão abrangente e aprofundada do caso estudado. O trabalho inclui pesquisa documental para caracterização do programa, desenho institucional e dos resultados mapeados, além de aplicação de questionário e entrevistas semiestruturadas para analisar a percepção dos atores envolvidos no programa.

Esse tema mostra-se relevante considerando que o desafio da Administração Pública é dar resposta às demandas de uma sociedade, inserida num mundo complexo e de incessantes mudanças, considerando suas características, cultura e regramentos. A gestão de projetos se apresenta como uma estratégia fundamental e imprescindível no âmbito do setor público, quando se trata de buscar eficiência e romper com a imagem de excessiva burocracia, atrasos ou descumprimento de prazos, além do desperdício de recursos públicos (Alves *et al.*, 2021).

No Brasil, principalmente a partir da década 1990 com a reforma gerencial, temos o início da adoção da gestão de projetos, como uma boa prática, em algumas organizações públicas. No entanto, há desafios e peculiaridades dessas organizações que precisam ser vencidos (Pisa; Oliveira, 2013).

A questão sobre o tema é tão importante que o *Project Management Institute* (PMI) trouxe em 2006 uma extensão do PMBOK com o objetivo específico de atender à Administração Pública, "*Government Extension to a Guide to the Project Management Body of Knowledge*", que, conforme apontado por Rosa (2007), apresenta uma síntese dos princípios fundamentais da gestão de projetos que são pertinentes às entidades públicas e universalmente reconhecidos como padrões de excelência.

Diante desse cenário, a Gestão de Projetos tem sido adotada com o intuito de otimizar os resultados das ações públicas, como um instrumento capaz de aumentar a agilidade e a capacidade de resposta da Administração, e um facilitador da governança (Pisa; Oliveira, 2013).

Essa pesquisa tem o intuito de contribuir para a avaliação da aplicação da metodologia de gestão de projetos em uma organização pública, assim como para a verificação dos desdobramentos que resultam da implantação de um escritório de projetos. O foco principal é buscar compreender como essas ações podem viabilizar uma administração mais estratégica e eficaz dos projetos conduzidos pela organização, com ênfase nos resultados alcançados.

Dessa maneira, os resultados apresentados por essa pesquisa têm o potencial de contribuir para consolidação de um desenho institucional que poderá servir como um modelo de boa prática a ser disseminado no âmbito do Governo do Distrito Federal e servir de experiência para os demais entes subnacionais.

Alguns estudos publicados se concentraram na implantação do escritório de gerenciamento de projetos (Cavalcanti, 2019; Calheiros, 2005; Costa, 2022) este trabalho busca uma abordagem mais abrangente. Além de examinar a criação e implementação das práticas de gestão, visa investigar os elementos que desempenham um papel crucial no êxito dos projetos. Essa investigação é conduzida também, objetivando obter a percepção dos diversos atores envolvidos no programa e que tiveram o Escritório como parceiro no processo.

Segundo Assis (2021), o desempenho eficaz em um escritório de projetos requer ações que demonstrem uma competência de gerenciamento, incluindo a capacidade de monitorar os produtos dos projetos de forma oportuna para permitir ajustes e atingir os objetivos planejados.

Assim, realizar um esforço de integração, envolvendo manutenção de fluxos constantes de interações entre diversos atores com o objetivo de ser um agente facilitador na articulação, pode contribuir significativamente para ampliação do nível de execução dos projetos (Pires, 2018).

A escolha pelo contexto específico dos projetos estratégicos do PROFISCO I, se dá pela envergadura e características especiais que requerem uma maior assertividade por parte da gestão, dado valores envolvidos, número de projetos inseridos em seu portfólio, prazo de execução e entregas, todos eles contratualizados com o BID. A investigação se concentra especialmente em áreas cruciais, tais como: o monitoramento e controle, a análise da atuação em rede para otimizar sinergias, a gestão proativa de riscos e a tomada de decisões

estratégicas, fundamentais para a realização dos objetivos preestabelecidos.

Adicionalmente, este estudo busca lançar luz sobre a gestão de projetos, em um contexto de modernização da gestão fiscal que tem sido implementada em várias unidades subnacionais do Brasil desde os anos 1990, especificamente no PROFISCO. Através de uma revisão integrativa da literatura, foi identificada uma lacuna de estudos nos últimos dez anos que abordem a contribuição da gestão de projetos para os resultados alcançados pelos diferentes estados da federação envolvidos no PROFISCO. Assim, este trabalho tem a intenção de contribuir com a literatura especializada que trata sobre a temática em tela.

Os resultados dessa pesquisa poderão fornecer insights importantes para o aprimoramento de programas governamentais que envolvam a gestão de projetos e inovação, além de contribuir para a literatura acadêmica sobre o assunto. Este estudo de caso almeja oferecer uma visão aprofundada das implicações e do impacto da implementação da metodologia de gestão de projetos, bem como a criação de um escritório de projetos, dentro de uma entidade pública. O trabalho abarca a percepção de diversos atores envolvidos nos projetos do PROFISCO I, e com base nos resultados do programa, não apenas enriquecerá a compreensão teórica, mas também proporcionará insights práticos valiosos para aprimorar a abordagem de projetos estratégicos no setor público, alinhando-os com as metas e os resultados desejados.

Além desta introdução, a presente dissertação está assim organizada. No capítulo 1, é apresentado o marco teórico que evidencia o estado da arte da literatura especializada na temática em questão, bem como fornece o balizamento conceitual necessário para fundamentar o problema de pesquisa e as perspectivas por meio das quais os resultados serão discutidos. No capítulo 2, é detalhada a metodologia da pesquisa, destacando a natureza e a abordagem adotada, a base empírica do estudo, os instrumentos de coleta de dados utilizados e as técnicas de análise empregadas. No capítulo 3, são apresentados e discutidos os resultados obtidos à luz dos construtos teóricos previamente explorados. Por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho.



2

CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO

Os construtos e conceitos apresentados a seguir nos permitem dialogar com todo o contexto apresentado até o momento e resumem a pesquisa bibliográfica realizada para o estudo. Além disso, tem por objetivo prover um ambiente teórico que propicie a análise e discussão dos resultados encontrados ante a pergunta de pesquisa anteriormente posicionada.

1.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA

Do ponto de vista dos paradigmas de gestão pública contemporânea, diversas questões surgiram com relação ao modelo burocrático weberiano, entre as quais, os procedimentos excessivos e controles processuais que levavam à “letargia” e “morosidade” nas ações do Estado. Inobstante a isso, cita-se ainda a pouca responsabilização dos burocratas perante o sistema político e à sociedade. Como expressão de reação a tudo isso surge na década de 1980, em países de economia desenvolvida como Reino Unido, Estados Unidos, Canadá e Nova Zelândia, a Nova Gestão Pública (*New Public Management – NPM*), cuja proposta básica era a de flexibilizar a administração pública e aumentar a *accountability* ou responsabilização governamental (Sano; Abrucio, 2008).

A partir de 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, o Brasil começa a adotar os princípios desse modelo, com a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare), liderado por Bresser-Pereira, que acreditava que o sistema administrativo nascido da Constituição de 1988 enfatizava aspectos problemáticos do modelo burocrático, como procedimentos engessados, uniformidade e baixo controle público da burocracia (Sano; Abrucio, 2008).

Nesse período, o governo introduziu o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, diagnosticando a Administração Pública Federal com base na Nova Gestão Pública. O plano visava flexibilizar a gestão pública, tornar a burocracia mais responsável e promover a meritocracia. Isso resultou em uma reorganização administrativa substancial, melhorias nas informações públicas e fortalecimento das

carreiras de Estado (*ibidem*). Alinhado com a NGP, o projeto buscava uma atuação estatal mais reguladora, com descentralização, desburocratização e autonomia de gestão, apoiada em contratos com órgãos internos e entidades públicas não estatais, como organizações sociais (Sano; Abrucio, 2008).

Em suma, a reforma proposta visava delinear as responsabilidades do Estado, distinguindo entre suas funções essenciais, a serem mantidas no âmbito estatal, os serviços científicos e sociais, a serem terceirizados para organizações sem fins lucrativos, e a produção de bens e serviços de mercado, a serem conduzidos pela iniciativa privada (Bresser-Pereira, 2017).

Um outro foco da reforma era descentralizar a administração do governo federal, buscando dar mais autonomia e responsabilidade aos gestores públicos, tornando-os mais autônomos e *accountable*, por meio da instituição das agências executivas e reguladoras, além da conversão de serviços sociais e científicos em “organizações sociais” (Bresser-Pereira, 2017).

Importante destacar que a Reforma Gerencial de 1995 foi também fruto da crise fiscal do Estado brasileiro. A grande missão da Nova Gestão Pública era aprimorar a eficiência e a qualidade dos serviços e gastos públicos, orientado pela premissa de servir o público formado, segundo tal perspectiva, por cidadãos-clientes (Bresser-Pereira, 2002).

Neste cenário, o governo brasileiro empreendeu esforços para redução das heterogeneidades do serviço público, tomando um protagonismo na realização da consolidação institucional, e de maior coordenação entre as autoridades federais, estaduais e municipais. Assim, em 1996, o Ministério da Fazenda, em busca de soluções para os desafios fiscais nos três níveis de governo no Brasil (federal, estadual e municipal), solicitou ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) apoio financeiro para criar o Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros. Esse primeiro ciclo, 1996 a 2006, foi suportado pelo principalmente pelo Programa Nacional de Apoio à Modernização Fiscal para os Estados Brasileiros (PNAFE) (Brasil, 2014).

Em 2009, teve início um segundo ciclo de modernização na gestão fiscal com a aprovação do Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil (PROFISCO). Esse programa, por meio

de uma Linha de Crédito, visa principalmente integrar os fiscos dos Entes subnacionais e modernizar a gestão fiscal, financeira e patrimonial dos beneficiários, contribuindo para a sustentabilidade fiscal e o crescimento econômico do país (Brasil, 2014).

Os programas de modernização foram criados durante a reforma gerencial brasileira, baseando-se nos princípios da Nova Administração Pública (NAP) ou Nova Gestão Pública (NGP). Esses programas incorporaram conceitos de eficiência, práticas da gestão privada, flexibilização organizacional, redução de custos e aprimoramento da qualidade dos serviços públicos para os usuários. Eles abrangeram o desenvolvimento de projetos relacionados a tecnologia, recursos humanos, gestão financeira, contabilidade, tributação, modelos de gestão e compartilharam experiências com outros estados e países.

1.2 GOVERNANÇA PÚBLICA

A partir do conceito de Governança, importado do mundo corporativo, que surge da imperativa separação entre os proprietários e a gestão de suas iniciativas, com o objetivo essencial de sincronizar as expectativas dos gestores com as dos donos, para assim direcionar, supervisionar e controlar as organizações em busca dos resultados desejados, torna-se possível a compreensão de que esses princípios podem ser estendidos a uma ampla gama de organizações, incluindo as instituições do setor público (Teixeira, Gomes, 2018).

Considerando o papel do Estado como o grande prestador de serviços à sociedade, que o mantém por meio dos seus impostos, o conceito de Governança Pública pode ser entendido como um conjunto de dispositivos de liderança, estratégia e supervisão implementados para avaliar, orientar e acompanhar a administração, com o intuito de gerir políticas públicas e fornecer serviços em benefício da sociedade (Brasil, 2014).

Martins e Marini (2014) defendem que a governança pública é um processo que envolve a criação de valor público a partir de capacidades institucionais, da interface colaborativa entre setores público e privado para coprodução de serviços e políticas, e o aprimoramento do desempenho. Estes elementos - capacidade de governo, governança colaborativa e orientação para resultados - trabalham em conjunto para gerar valor público sustentável. Reforçar a

capacidade de governo e a colaboração não tem sentido sem o propósito de alcançar resultados e gerar valor público, que, por sua vez, requer o desenvolvimento de capacidades e parcerias interinstitucionais.

Cavalcante e Pires (2018) destacam duas perspectivas de abordagens sobre o tema. A perspectiva mais reconhecida e disseminada globalmente sobre governança é aquela que adota um enfoque normativo e prescritivo em relação à administração pública, caracterizando-se como a abordagem prescritiva-formal da boa governança.

Nesta perspectiva, os autores observam que o foco se dá na adoção de melhores práticas de gestão e políticas públicas, e a realização de ações governamentais é avaliada considerando um conjunto de requisitos funcionais que se espera resultar em um governo mais eficiente. Nesta perspectiva há uma forte ênfase em prescrever padrões e direções a seguir, tanto em termos de forma como de propósito, para aprimorar a formulação e a execução de políticas.

Sob outra ótica, Cavalcante e Pires (2018) exploram uma abordagem analítica para examinar o funcionamento do Estado e das políticas públicas. Nesse contexto, a governança é percebida como um instrumento heurístico ou uma perspectiva analítica, permitindo-nos analisar e questionar a dinâmica das formas de organização e atuação do Estado e de suas políticas públicas. Isso leva em consideração o dinamismo, a complexidade, os atores envolvidos, a realidade socioeconômica, as relações e a interdependência desses elementos nas arenas das políticas públicas.

Martins e Oriol (2022) referem-se à “governança pública” como um novo paradigma no universo da administração pública, que se segue de maneira cumulativa aos antecedentes, diferenciando-se por elaborar um conceito mais amplo de desempenho, uma vez que considera valor público como finalidade última na cadeia de valor, no lugar de focar na execução com parâmetros de conformidade ou na eficiência e eficácia; destaca a importância das qualidades e competências institucionais em um contexto de inovação e adaptação estrutural, em vez de se concentrar no conceito de “fortalecimento institucional” que se baseia na adoção de estruturas burocráticas convencionais ou no fornecimento de recursos, como orçamento e pessoal; baseia-se em uma perspectiva estritamente colaborativa, na

qual a abordagem de questões públicas ocorre por meio de redes de governança multi-institucionais e pluri-institucionais, alinhadas com o conceito de Estado em rede e Sociedade em rede (*ibidem*).

1.2.1 GOVERNANÇA COLABORATIVA

A governança colaborativa pode ser abrangentemente descrita como um conjunto de estruturas e processos, que podem ser formais ou informais, envolvendo parcerias entre instituições ou indivíduos que possuem objetivos estratégicos convergentes e interdependentes, com o propósito de criar valor, seja no âmbito público ou privado. A governança pública colaborativa visa criar valor público de maneira integrada, promovendo uma rede de governança que conecta instituições entre si e com a sociedade. (Martins; Oriol, 2022).

Uma outra definição apresentada por Agranoff e MacGuire (2003) refere-se à gestão pública colaborativa como o processo de facilitar e operar em arranjos que envolvem múltiplas organizações para resolver problemas que não podem ser solucionados eficazmente por uma única entidade. Colaborativo implica trabalhar em conjunto para alcançar objetivos compartilhados, muitas vezes ultrapassando fronteiras e estabelecendo relações multifacetadas e multisetoriais. A colaboração se baseia na reciprocidade e pode envolver o setor público.

Para Martins e Marini (2014), governança colaborativa é a prática de criar valor público por meio da colaboração entre instituições e a sociedade, operando em uma rede interconectada. Este fenômeno é inevitável, já que as pessoas vivem em uma sociedade em rede, são membros de um estado em rede e estão cada vez mais envolvidas na coprodução de políticas públicas.

As redes de governança se manifestam como conjuntos de relacionamentos que aproveitam as capacidades de organizações, grupos e indivíduos para coordenar suas atividades e alcançar objetivos públicos. Nestas redes, padrões mistos de hierarquias, mercados e entidades colaborativas operam conjuntamente em diversos setores e escalas geográficas, através de múltiplos elos verticais, horizontais e diagonais. (Koliba; Meek; Zia, 2011 *apud* Martins; Oriol, 2022).

Uma governança eficaz proporciona maior direção e coordenação entre diferentes atores, como sociedade civil e governo, o que resulta em uma ampliação da rede de colaboração entre esses

agentes e, por consequência, eleva o nível de prática da governança pública. Nesse contexto, a criação e implantação dos programas de modernização da gestão fiscal no Brasil, PNAFE e PROFISCO estão diretamente ligados aos conceitos de governança pública e governança colaborativa, uma vez que foram concebidos para aprimorar a gestão pública, enfatizando a eficiência, qualidade dos serviços e colaboração entre instituições.

A governança pública nesses programas implica a criação de estruturas e processos que visam a melhorar a gestão dos recursos financeiros, tributários e humanos. Além disso, a governança colaborativa é evidente na busca por parcerias e na colaboração entre estados e órgãos envolvidos, promovendo a troca de experiências e conhecimentos, com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Ministério da Fazenda, e Secretarias dos Entes subnacionais que interagem para fortalecer a administração fiscal e a gestão pública no país.

No ambiente institucional, para a implantação de um programa do porte do PROFISCO, o escritório de projetos, adotando uma abordagem de governança colaborativa e em rede, desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de programas com uma carteira diversificada de projetos. Ao atuar como um facilitador e coordenador central, o escritório de projetos promove a comunicação e a colaboração entre os diversos atores envolvidos, sejam eles unidades organizacionais internas, órgãos governamentais, parceiros externos ou setores da sociedade.

Desta forma, há a criação de um ambiente propício para compartilhar informações, boas práticas e recursos, garantindo a sinergia entre os projetos e alinhando suas metas aos objetivos estratégicos da organização. Além disso, o escritório de projetos pode implementar práticas de gestão que promovam a transparência, responsabilidade e eficiência, facilitando a tomada de decisões informadas e o acompanhamento do progresso dos projetos.

Resumidamente, a governança colaborativa e em rede, sob a liderança de um escritório de projetos, permite uma abordagem mais integrada e eficaz na condução de programas com uma ampla variedade de projetos.

1.2.2 GESTÃO PARA RESULTADOS

A gestão para resultados pode desempenhar um papel fundamental no enfrentamento da crise fiscal na administração pública brasileira. Por meio dessa abordagem, é possível buscar eficiência na alocação e utilização dos recursos públicos, maximizando os resultados alcançados com os recursos disponíveis (Santos, 2014).

Na gestão para resultados, as ações devem ser baseadas nos diagnósticos e com bases sólidas de informação para que auxilie a tomada de decisão dos gestores sobre políticas, programas e projetos, como foco e seletividade, de modo que as demandas sejam atendidas. A gestão orientada por dados que permitam mudanças rápidas, assertivas e eficientes (Santos, 2014).

Consiste em uma abordagem gerencial focada em resultados para impulsionar o desenvolvimento e aprimorar de forma contínua os resultados do país. Estabelece um referencial consistente para a efetividade do desenvolvimento, onde informações sobre o desempenho são empregadas para aprimorar a tomada de decisões. Inclui ferramentas práticas como planejamento estratégico, elaboração e execução de orçamentos, gerenciamento de riscos, além de monitoramento e avaliação dos resultados. (Santos, 2014).

Uma das principais contribuições da gestão para resultados é a ênfase na definição de metas e indicadores de desempenho. Ao estabelecer metas claras e mensuráveis, é possível direcionar os esforços da gestão pública para alcançar resultados específicos, como a redução de gastos desnecessários, o aumento da arrecadação ou a melhoria da qualidade dos serviços prestados (Martins, Marini, 2010).

Isto sendo tratado de forma transparente e objetiva poderá trazer um ambiente mais participativo e engajamento nas organizações, contribuindo para o equilíbrio entre técnica e gestão, balanceando os aspectos legais que regem a Administração Pública, com técnicas inovadoras alcançando mais eficiência e produtividade (FDC, 2022).

Para Martins e Marini (2010), a gestão para resultados também estimula a implementação de práticas de controle e monitoramento mais rigorosas, identificando desvios e ineficiências através de sistemas de monitoramento e avaliação. Além disso, promove a transparência e

prestação de contas, permitindo que a administração pública demonstre os resultados alcançados com os recursos públicos.

Adotando práticas de gestão orientadas para resultados, é possível identificar oportunidades de otimização dos processos, redução de desperdícios e melhoria na gestão dos contratos e compras públicas, aumentando a eficiência fiscal. Portanto, a gestão para resultados pode auxiliar a superação da crise fiscal na administração pública brasileira ao promover a eficiência na utilização dos recursos, a transparência na prestação de contas e o foco no alcance de resultados concretos (FDC, 2022).

Uma característica importante sobre o modelo de gestão para resultados é que ele deve ser dinâmico, indo além da simples definição e mensuração dos resultados. Gerir resultados implica em definir metas por meio de um planejamento abrangente, alcançá-las por meio de processos claros de implementação, monitorá-las e avaliá-las por meio de controles, acompanhamentos e ajustes. Não se trata apenas de seguir uma abordagem de PDCA (*Plan – Do – Check – Act*), mas de incorporar as informações de desempenho nos processos decisórios internos e externos da organização ou governo, demandando informações sem comportamentos puramente ritualísticos (Publix, 2011).

Um modelo de gestão para resultados deve ser completo, abrangendo tanto os esforços como os resultados planejados, reconhecendo que a obtenção de resultados depende do alinhamento dos esforços (Publix, 2011)

Gerenciar o desempenho não se limita a acompanhar resultados, mas também envolve alinhar os esforços para atingir os objetivos desejados. Além disso, esse modelo deve ser multifacetado, considerando as diversas dimensões do esforço, como processos, recursos, estruturas, sistemas de informação e, acima de tudo, as pessoas, garantindo que todas as partes relevantes estejam integradas para alcançar os resultados desejados (Publix, 2011).

Evitar definições simplistas e unidimensionais é crucial para garantir que nenhum aspecto importante seja ignorado e que apenas os elementos significativos sejam incluídos na gestão do desempenho. Em resumo, um modelo ideal de gestão para resultados deve ser holístico, incorporando todas as dimensões do esforço e do resultado (Publix, 2011).

Na gestão para resultados é possível observar a atuação de um escritório de projetos ao atuar como um centro de excelência na organização. Ele pode auxiliar na definição de metas claras e mensuráveis, no planejamento estratégico, na seleção e priorização de projetos alinhados aos objetivos da organização, no monitoramento do desempenho dos projetos e na garantia de que os recursos sejam alocados de forma eficiente (Martins; Marini, 2010).

O escritório de projetos também promove a disseminação das melhores práticas de gestão de projetos e a aprendizagem organizacional, garantindo que a execução dos projetos contribua para a consecução dos resultados desejados (Martins; Marini, 2010).

1.3 PROJETOS

A literatura traz algumas variações na definição do que seja projeto, entretanto, todas elas levam a possuir um sentido único, representado pela entrega de algo único, realizado num tempo determinado. Os projetos desempenham um papel fundamental na viabilização da estratégia organizacional e uma gestão adequada dos projetos pode garantir o equilíbrio entre as restrições conflitantes, como escopo, tempo e custos, resultando em entregas satisfatórias, promovendo mudanças nas organizações (Kreutz; Vieira, 2018).

Segundo o *Project Management Institute* (PMI), 2021, projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto, serviço ou resultado único, sendo que “temporário” pode indicar que todo projeto deve ter um início, meio e fim previamente definidos e delimitados e “exclusivo”, indicando que o produto, ou o resultante do projeto deve gerar impactos e resultados únicos, diferenciando-se daquilo que já está disponível ou existente.

Conforme indicado pela norma NBR ISO 10006 (2000), um projeto é caracterizado como um processo singular que compreende uma série de atividades coordenadas e monitoradas, com datas definidas de início e conclusão. Essas atividades são empreendidas com o propósito de atingir um objetivo predefinido, seguindo requisitos específicos, que podem incluir restrições relativas ao tempo, ao custo e aos recursos.

Kerzner (2006, p.15) define projeto como “[...] um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade”.

Para Vargas (2002, p. 3), a definição de projeto seria “um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro, definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade”.

1.3.1 CICLO DE VIDA DOS PROJETOS

Vargas (2009) define que todo projeto segue um ciclo de vida composto por diversas fases de desenvolvimento. Compreender essas fases possibilita um controle eficaz dos recursos necessários para atingir as metas do projeto.

O ciclo de vida é aplicável a todos os tipos de projetos e, geralmente, consiste em fases com etapas específicas e atividades particulares. Essa estrutura permite avaliar o progresso do projeto, determinar o que foi realizado e identificar o momento exato em que se encontra o projeto (Vargas, 2009).

Ao longo do ciclo de vida, as características do projeto podem mudar, e a incerteza sobre prazos e custos tende a diminuir com o término de cada fase. A descrição do ciclo de vida pode ser genérica ou detalhada, e sendo ilustrada por gráficos, tabelas e fluxogramas específicos para cada atividade. Isso proporciona uma série de benefícios para todos os tipos de projetos (Vargas, 2009).

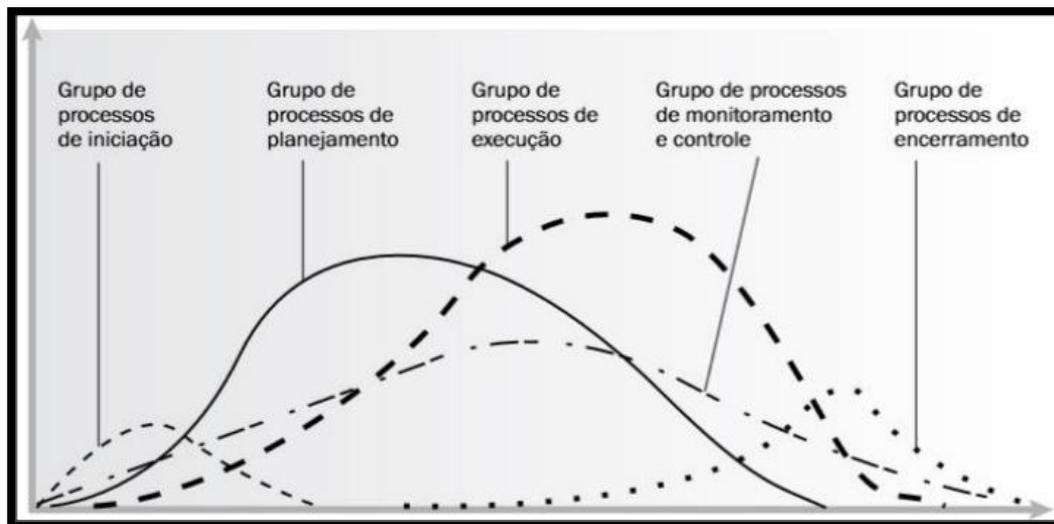
Segundo o Guia *PMBOK* (2017), o ciclo de vida do projeto representa um conjunto de etapas que um projeto atravessa desde o seu início até a sua conclusão. Cada fase engloba uma série de atividades que levam a uma ou mais entregas específicas. A definição das particularidades de cada fase é influenciada pelo contexto do projeto e pelas suas exigências específicas.

O ciclo de vida de um projeto, de acordo com as diretrizes do PMI (*Project Management Institute*), compreende cinco fases fundamentais. A primeira fase é a “Iniciação”, na qual o projeto é concebido e autorizado, envolvendo a definição de objetivos e a identificação das partes interessadas. A seguinte é o “Planejamento”, na

qual o projeto é detalhado, com a identificação de atividades, cronograma, orçamento e recursos. A terceira fase é a “Execução”, momento em que as equipes realizam o trabalho do projeto. A quarta fase, “Monitoramento e Controle”, destina-se ao acompanhamento contínuo do progresso do projeto e à correção de desvios. Por fim, a fase de “Encerramento” abrange a conclusão das atividades, a documentação dos resultados e a análise das lições aprendidas (*PMBOK Guide*, p. 554).

Esse ciclo não segue necessariamente uma ordem linear, podendo ocorrer sobreposição e paralelismo entre as fases, de acordo com a natureza do projeto. Durante o ciclo do projeto, os processos de gerenciamento englobam todas as atividades desde o início até a conclusão do trabalho. Embora as fases possam ocorrer simultaneamente ou sobrepostas, elas ocorrem em momentos distintos, e é importante compreender essa dinâmica para facilitar a integração das etapas do projeto. A figura ilustrativa, a seguir, pode oferecer maior clareza nesse contexto.

Figura 1 – Ciclo de Vida dos Projetos



Fonte: PMBOK (2017, p. 51).

1.3.2 GESTÃO DE PROJETOS

Os conceitos de gerenciamento de projetos e gestão de projetos frequentemente carecem de uma distinção clara e unânime na literatura. A falta de consenso na diferenciação entre esses termos destaca a necessidade de uma definição mais precisa e coerente para evitar equívocos na prática e na literatura.

Um conjunto de técnicas e abordagens gerenciais que capacitam uma organização a cultivar um conjunto diversificado de competências, englobando tanto conhecimentos individuais quanto habilidades, direcionadas para o controle de situações únicas, complexas e não recorrentes é denominado gerenciamento de projetos. Isso ocorre em um contexto em que se busca atender a critérios pré-definidos de tempo, custo e qualidade (Vargas, 2009).

Pode-se descrever o gerenciamento de projetos como um processo estruturado que envolve a análise cuidadosa do uso de recursos e a consecução de metas estabelecidas. Através do planejamento, programação e controle de tarefas interconectadas, busca-se alcançar os objetivos definidos de forma bem-sucedida. Essa abordagem sistemática visa garantir que as atividades sejam executadas de maneira eficiente, permitindo o cumprimento dos resultados desejados conforme estabelecido previamente (Kerzner, 2011).

O gerenciamento de projetos possui aplicação ampla em diversas organizações e desempenha um papel fundamental na reestruturação de processos organizacionais, trazendo um melhor controle e alocação dos recursos existentes, buscando a eficiência e a maximização dos resultados (Ntlokombin, 2010 *apud* Silva *et al.*, 2016).

Para Kerzner (2011) a implementação do gerenciamento de projetos é uma abordagem avançada que otimiza os processos organizacionais, maximiza recursos e reduz a burocracia. Isso é aplicável em vários setores, requer um processo de implementação eficaz que considere a cultura organizacional, treinamento abrangente e o comprometimento da alta gestão para reconhecer o valor do gerenciamento de projetos.

Kerzner argumenta ainda que a adoção do gerenciamento de projetos em uma organização promove uma abordagem mais horizontal de trabalho. Isso resulta em uma coordenação e comunicação aprimoradas entre os funcionários e áreas, levando a maior produtividade e eficiência (Kerzner, 2011, p. 3).

De acordo com Prado (2015), as organizações enfrentam o desafio crescente de gerenciar seus projetos com eficiência, cumprindo prazos e mantendo os custos dentro do previsto. Isso requer uma abordagem técnica e especializada na gestão de projetos. As metodologias de gestão de projetos emergem como instrumentos

essenciais que auxiliam as organizações a atingirem seus objetivos de forma mais eficiente. (Kreutz; Vieira, 2018).

O *Project Management Institute* (PMI) é uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos, criada em 1969 e publicou o "*Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*" em 1996. O PMBOK identifica um conjunto de práticas reconhecidas como boas práticas em gerenciamento de projetos. No entanto, é essencial notar que essas práticas devem ser adaptadas a cada projeto, pois todos têm características, requisitos e restrições distintos. O Guia PMBOK fornece diretrizes valiosas, mas sua aplicação deve ser avaliada caso a caso, levando em consideração as particularidades de cada projeto (PMI, 2017).

De acordo com Carvalho e Rabechini (2012), a implementação bem-sucedida da gestão de projetos requer um alinhamento estratégico com a organização. Esse alinhamento envolve traduzir as estratégias de negócios em critérios que influenciam o portfólio, programas e projetos em andamento.

A relação entre estratégia de negócio, portfólio, programas e projetos é crucial para manter a congruência dos processos, destacando a importância de transformar dimensões estratégicas em critérios que orientem a administração do portfólio e a seleção de projetos, levando em conta os recursos disponíveis para ajustar a carteira e determinar os investimentos da organização (Carvalho; Rabechini, 2012).

Vargas (2009) defende que o êxito na gestão de projetos está fortemente associado à eficácia na identificação e diferenciação das atividades do projeto em relação a outras operações organizacionais. Isso se fundamenta na capacidade de relacionar e executar essas atividades com sucesso.

Prado (2016) destaca a importância do fornecimento de serviços à população como objetivo fundamental dos governos. A ênfase dos líderes governamentais reside na contínua melhoria e expansão do setor público. As entidades governamentais dependem amplamente de projetos para aumentar sua capacidade de prestação de serviços à população. Em contrapartida, a gestão de projetos tem geralmente se revelado mais eficaz nas organizações privadas. Portanto, é crucial que

os governos enfrentem o desafio de aprimorar suas competências na gestão de projetos.

Essa análise ressalta a relevância de investigar o gerenciamento de projetos em organizações governamentais, dada a sua função estratégica fundamental para que o Estado consiga promover e implantar políticas públicas de forma mais eficiente e eficaz, impulsionando todo aparato estatal, e influenciando diretamente o progresso da nação e da sociedade como um todo.

Neste sentido, analisar o papel do Escritório de Projetos na gestão de um programa complexo como o PROFISCO, que envolve um portfólio com muitos projetos estratégicos para a organização e com características distintas, pode identificar e qualificar sua atuação junto às equipes de projeto na otimização de recursos; auxílio na entrega de resultados; no alinhamento organizacional; no monitoramento e produção de informações para tomada de decisão, tão necessários ao sucesso na execução dos projetos contidos no Programa.

1.3.3 ÁREAS DE CONHECIMENTO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Guia *PMBOK* (2017) define as áreas de conhecimento como domínios temáticos que englobam os principais conhecimentos necessários para a gestão de projetos. Elas representam um conjunto de melhores práticas, técnicas e ferramentas específicas que os gerentes de projeto precisam dominar para obter sucesso em suas empreitadas. Estas áreas fornecem um alicerce sólido para o gerenciamento eficaz de projetos.

O gerenciamento de projetos abrange dez áreas de conhecimento, segundo a última revisão do *PMBOK* (2017), estas são essenciais para o sucesso de um empreendimento. Isso inclui a integração de todas as partes do projeto para atingir seus objetivos, o escopo do projeto, abrangendo definição e controle de requisitos, bem como o cronograma e os custos para garantir a conclusão oportuna e dentro do orçamento. Além disso, a qualidade do projeto é assegurada, e a equipe é recrutada, treinada e gerenciada. A comunicação é facilitada, os riscos são identificados e mitigados, aquisições são gerenciadas e as partes interessadas são envolvidas e administradas para garantir um projeto bem-sucedido.

É importante identificar as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos porque elas fornecem uma estrutura abrangente para planejar, executar e controlar projetos com sucesso. Cada área representa um conjunto de práticas recomendadas, ferramentas e técnicas que ajudam a evitar problemas comuns em projetos, como atrasos, estouro de orçamento e baixa qualidade. O conhecimento dessas áreas também permite uma comunicação eficaz entre a equipe do projeto, partes interessadas e demais envolvidos.

1.3.4 ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Com base nas áreas de conhecimento essenciais para uma gestão bem-sucedida de projetos, conforme estabelecido no PMBOK, a criação de um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) é uma medida que formaliza e simplifica a gestão de projetos, promovendo a disseminação eficaz de seus conceitos. O EGP é adaptado de acordo com o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização e sua estratégia, visando melhorar as taxas de sucesso dos projetos (Calheiros, 2005).

Kerzner (2006) enfatiza a importância de estabelecer um departamento centralizado que promova o aprendizado em projetos e impulsione a organização rumo à maturidade em gestão: o escritório de gerenciamento de projetos (EGP), também conhecido como *Project Management Office* (PMO).

Barcaui (2012, p. 10) apresenta os conceitos de alguns autores como Cleland (1999) para quem o PMO seria um “ponto focal” da organização, no que se refere a seu portfólio; Frame, Block (1998) para quem o PMO seria um meio para promover a cultura de gerência de projetos a partir da melhoria dos métodos e processos; Dinsmore (1999) o denomina de Centro de Excelência. Barcaui (ano 2012) também ressalta que o ponto principal de um PMO é que este serve às necessidades da organização na gestão de seus projetos.

O escritório de gerenciamento de projetos (EGP) é customizado em sua estrutura para atender às necessidades específicas de cada organização e seus objetivos estratégicos, com o propósito de impulsionar a adoção de boas práticas de gerenciamento de projetos (Pinto *et al* 2019).

O PMBOK define que o “escritório de gerenciamento de projetos (EGP) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas”.

Escritório de gerenciamento de projetos pode ter responsabilidade por toda a organização. Pode desempenhar um papel no apoio ao alinhamento estratégico e gerar valor organizacional. O EGP integra dados e informações de projetos estratégicos organizacionais e avalia como os objetivos estratégicos de nível mais alto estão sendo alcançados. O EGP e a ligação natural entre os portfólios, programas e projetos e os sistemas de medição da organização (por exemplo, cartão de pontuação equilibrada) (PMI, 2017, p. 48).

A partir desse conceito fundamental, é possível observar que diferentes autores atribuem e descrevem papéis diversos para o escritório de gerenciamento de projetos (EGP), havendo inclusive discussões sobre aquilo que o ele não deve fazer. Essa questão gera controvérsias, e o próprio Guia PMBOK do PMI (2013) reconhece que o PMO ou EGP pode assumir várias estruturas e desempenhar diferentes funções dentro das organizações, podendo atuar como suporte, controle e/ou diretivo (Lanz, 2016).

Independentemente da forma como um escritório de gerenciamento de projetos (PMO) é estabelecido em uma organização, os principais elementos que devem orientá-lo são a responsabilidade e a autoridade. O PMO é o principal responsável pelo provimento de informações mais precisas e tempestivas à alta gestão da organização. Além disso, o escritório poderá fazer um papel importante de orientação às equipes de projeto na busca de solução de problemas e/ou conflitos (Calheiros, 2005).

Dessa forma observamos que um PMO desempenha um papel multifacetado em uma organização. Isso inclui apoiar e orientar a equipe de projetos, fornecer consultoria e orientação em gerenciamento de projetos a todos os setores, estabelecer e manter padrões e metodologias de gerenciamento de projetos, oferecer programas de treinamento para aprimorar as habilidades das equipes no tema. Além disso, pode liderar projetos na organização. (Block & Frame, 1998 *apud* Patha 2004):

De acordo com Verzuh (2000, *apud* Calheiros 2005) um PMO desempenha um papel essencial nas organizações, envolvendo-se na

manutenção de padrões, coordenação de treinamentos, fornecimento de mentoria e consultoria, análise de cronogramas e orçamentos, preparação de informações de projetos, apoio na tomada de decisões em gerenciamento de projetos, garantia do cumprimento dos objetivos dos projetos, disponibilização de gerentes de projetos e contribuição para a gestão do portfólio de projetos. Suas responsabilidades abrangem diversos aspectos da gestão de projetos, promovendo uma abordagem estruturada e eficiente.

Kendall e Rollins (2003 *apud* Pires *et al.*, 2005) destacam que as responsabilidades e competências no gerenciamento de portfólio desempenham um papel crucial na valorização de um escritório de projetos (EGP) e incluem a gestão de restrições resultantes de múltiplos projetos, abordando desafios como sobrecarga de recursos e o impacto de mudanças frequentes nas prioridades; a facilitação na seleção do portfólio de projetos; a criação de painéis informativos para a tomada de decisão da alta gestão; a implementação de metodologias que visam resultados eficientes, a oferta de ferramentas e suporte especializado. O acompanhamento e relatório do progresso dos projetos, juntamente com a habilidade de fornecer orientação e lidar com situações complexas envolvendo diversos níveis hierárquicos, são parte integrante dessas competências.

Segundo o Guia PMBOK5 (PMI, 2017) “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”.

Pinto *et al.* (2019), após uma pesquisa bibliográfica apresentam as funções do EGP e seus respectivos autores.

Quadro 1 – Funções do Escritório de Gestão de Projetos (EGP)		
Funções do EGP		Autor(es)
Gestão prática	Metodologia de gerenciamento de projetos Ferramentas de gerenciamento de projetos	Hill (2004)

	<p>Padrões e métricas</p> <p>Gerenciamento do conhecimento do projeto</p>	
Gerenciamento de infraestrutura	<p>Governança do projeto</p> <p>Avaliação</p> <p>Organização e estrutura</p> <p>Suporte de instalações e equipamentos</p>	
Integração de recursos	<p>Gestão de recursos</p> <p>Treinamento e educação</p> <p>Desenvolvimento de carreira</p> <p>Desenvolvimento de equipe</p>	
Suporte técnico	<p>Mentoria</p> <p>Suporte de planejamento</p> <p>Auditoria de projeto</p> <p>Recuperação do projeto</p>	
Alinhamento de negócios	<p>Gerenciamento de portfólio de projetos</p> <p>Relações com o consumidor</p> <p>Relações fornecedor / contratado</p> <p>Desempenho dos negócios</p>	
<p>Desenvolver e manter padrões e métodos de projeto</p> <p>Desenvolver e manter arquivos históricos de projetos</p> <p>Fornecer suporte administrativo ao projeto</p> <p>Fornecer recursos humanos / assistência pessoal</p> <p>Fornecer consultoria e mentoria em gerenciamento de projetos</p> <p>Fornecer ou organizar treinamento em gerenciamento de projetos</p>	Dai e Wells	
<p>Desenvolver e disseminar metodologia de gerenciamento de projetos</p> <p>Escolher e implementar ferramentas de gerenciamento de projetos</p> <p>Criar e manter banco de dados de gerenciamento de projetos</p> <p>Gerenciar plano de comunicação</p> <p>Desenvolver uma cultura de gerenciamento de projetos na organização</p> <p>Garantir o alinhamento dos projetos com a estratégia da organização</p>	(2004)	

Antecipar possíveis problemas		
Nível operacional	Realização de avaliações de projetos Integração de conhecimentos derivados de projetos Conhecimento especializado em gerenciamento de projetos Monitoramento constante da satisfação do cliente	Desouza e Evaristo (2006)
Nível tático	Estreita integração entre as iniciativas do projeto Qualidade consistente dos produtos e serviços gerados por projetos Compartilhamento de conhecimento	
Nível estratégico	Objetivos estratégicos da organização Crescimento estratégico da organização Gerenciamento de conhecimento eficiente e eficaz	
<p>Apoiar e estabelecer padrões e diretrizes para gerentes de diferentes projetos e programas</p> <p>Coletar dados de gerenciamento de projeto dos projetos</p> <p>Consolidar dados e relatar a algum órgão do governo</p> <p>Garantir que os projetos estejam alinhados com a estratégia e visão da organização</p>		IPMA (2006 apud Spalek, 2013)
<p>Divulgar informações</p> <p>Desenvolver metodologias, padrões e modelos para PM</p> <p>Monitorar e controlar o desempenho do projeto</p> <p>Documentar as lições aprendidas nos projetos</p> <p>Alocar recursos e coordenar entre projetos</p> <p>Realizar atividades de GC do projeto</p> <p>Centralizar os relatórios do projeto</p> <p>Executar tarefas especializadas para gerentes de projeto</p> <p>Dar suporte no planejamento estratégico corporativo</p> <p>Realizar auditorias e acompanhamento do projeto</p>		Desta et al. (2006)

<p>Planejar e implementar estratégias de melhoria contínua</p> <p>Gerenciar interface do cliente</p> <p>Realizar orientação, treinamento e educação de gerenciamento de projetos</p> <p>Gerenciar um ou mais programas</p> <p>Formalizar a seleção de projetos por meio do gerenciamento de portfólio de projetos</p> <p>Realizar benchmarking nas melhores práticas de gerenciamento de projetos</p>	
<p>Desenvolver metodologias e processos compartilhados para gerenciamento de projetos</p> <p>Treinar e desenvolver habilidades em gerenciamento de projetos</p> <p>Propor novos projetos</p> <p>Garantir a qualidade do projeto</p>	<p>Andersen et al. (2007)</p>
<p>Desenvolver e manter os padrões e procedimentos dos processos de gerenciamento dos múltiplos projetos</p> <p>Estabelecer um planejamento de gestão de múltiplos projetos</p> <p>Ser responsável pela alocação racional e coordenação de vários recursos do projeto</p> <p>Desempenhar funções de gerenciamento, como monitoramento e coordenação</p> <p>Fornecer suporte ao gerenciamento de projetos</p>	<p>Wang e Liu (2010)</p>
<p>Gerenciar recursos compartilhados em todos os projetos gerenciados pelo EGP</p> <p>Identificar e desenvolver metodologia de gerenciamento de projetos, melhores práticas e padrões</p> <p>Orientar, treinar e supervisionar</p> <p>Monitorar a conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos por meio de auditorias de projetos</p> <p>Desenvolver e gerenciar políticas, procedimentos, modelos e outra documentação compartilhada (ativos do processo organizacional)</p> <p>Coordenar a comunicação entre os projetos</p>	<p>PMI (2013a apud Darling; Whitty, 2016; Spalek, 2013)</p>
<p>Desenvolver metodologias de gerenciamento de projetos</p> <p>Desenvolver ferramentas e software de gerenciamento de projetos</p>	<p>Jalal e Koosha (2015)</p>

<p>Conhecer e gerenciar as lições aprendidas</p> <p>Treinar e desenvolver competência em gerenciamento de projetos</p> <p>Mentoria e coaching em gerenciamento de projetos</p> <p>Atuar na governança e desenvolvimento de recursos humanos</p> <p>Monitorar e controlar projetos</p> <p>Gerenciar portfólio</p> <p>Participar do planejamento estratégico</p> <p>Atuar nas interfaces do cliente de gerenciamento</p> <p>Atuar nas interfaces de gerenciamento de fornecedores e contratados</p>	
<p>Gerenciamento de portfólio</p> <p>Governança</p> <p>Definir padrões, processos e modelos de metodologias</p> <p>Otimizar recursos</p> <p>Selecionar, operar, gerenciar e desenvolver ferramentas de gerenciamento de projetos (software)</p>	<p>Szalay et al. (2017)</p>

Fonte: elaborado pela autora a partir de uma adaptação do original de Pinto et al. (2019).

Observa-se pela análise do quadro anterior que o papel do escritório de projetos pode variar de organização para organização, o que demonstra as possibilidades de contribuição a depender do desenho institucional adotado. Um escritório de projetos pode atuar nos mais diversos níveis de uma organização seja ele tático, operacional ou estratégico e até mesmo numa combinação entre eles.

Assim, além da perspectiva dos autores, o escritório de gerenciamento de projetos (EGP) deve promover o uso de métodos padronizados, oferecer treinamento, facilitar a comunicação, adaptar-se a mudanças organizacionais, manter dados atualizados e conduzir auditorias ao longo do ciclo do projeto (Custódio, 2020).

Em essência, o EGP atua como um centro de excelência em gerenciamento de projetos, ajudando a padronizar as práticas, fornece suporte técnico e aprimorar a capacidade global da organização em executar seus projetos de maneira eficaz, apoiando a alta gestão.

De acordo com Calheiros (2005), o EGP geralmente adota uma abordagem consultiva em organizações com baixo nível de maturidade e uma abordagem centralizadora mais voltada para o alinhamento estratégico em organizações mais maduras. Para implementar um

EGP, é necessário demonstrar como ele pode agregar valor à organização, a fim de superar qualquer resistência ao processo.

Em suma, a tomada de decisão no mundo corporativo é mais complexa devido ao volume de informações e à escassez de tempo e recursos. Os escritórios de projetos (PMO) surgem como alternativa para gerenciar projetos de forma eficiente e alinhada à estratégia da organização. Sua implantação pode ser uma boa prática na Administração Pública, aumentando a maturidade em gerenciamento de projetos, melhorando a governança e desenvolvendo políticas públicas (Neto; Vacovski, 2016).

1.3.5 ESCRITÓRIOS DE PROJETOS NA LITERATURA ESPECIALIZADA

A literatura acadêmica abrange uma série de estudos e trabalhos relacionados ao tema do escritório de projetos, conhecido como PMO (Project Management Office) dada a sua crescente importância nas organizações. Alguns deles foram utilizados como subsídios para esta pesquisa e dentre estes pode-se destacar os elencados no quadro abaixo:

Quadro 2 – Literatura Especializada Referenciada	
Trabalhos Acadêmicos	Autores
Alinhamento estratégico de Estrutura Organizacional de Projetos: Uma análise de múltiplos casos	Patah (2004)
Identificação da Estrutura de Escritório de Gerenciamento de Projetos Adequada a partir da Avaliação do Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Um estudo sobre a área de Tecnologia da Informação da Petrobras	Calheiros (2005)
A gestão de projetos no âmbito da Administração Pública Federal – uma visão estratégica	Viana (2012)
Gestão de Projetos na Administração Pública: Um Instrumento para o planejamento e desenvolvimento	Pisa e Oliveira (2013)

A influência dos Escritórios de Projetos na Gestão de Portfólio de Projetos em uma Organização Pública de Tecnologia da Informação	Pires et al. (2014)
O gerenciamento de projetos na esfera pública – o caso do Governo do Estado de Pernambuco	Silva (2014)
A Gestão de Projetos como Ferramenta para a Inovação: Um diagnóstico na Administração Pública Brasileira	Kenchicoski (2018)
Escritórios de projetos como diferencial competitivo nas organizações	Cavalcanti (2019)
Diagnóstico da Maturidade em Gerenciamento de Projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal	Guedes (2019)
Melhores Práticas na Implantação de Um Escritório de Gerenciamento de Projetos: Uma revisão Sistemática da Literatura	Pinto et al. (2019)
Escritório de Gerenciamento de Projetos nas Agência Reguladoras	Custódio et al. (2020)

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Esta gama de trabalhos sobre o tema escritório de projetos demonstra a necessidade e a atenção que se dá ao assunto. Destacadamente, Pinto, Mello e Spiegel (2019) exploraram as práticas de referência para a implantação de um escritório de gerenciamento de projetos, e, com base na literatura apresentada, identificaram que embora a implementação desta unidade organizacional traga benefícios, ainda não há um entendimento comum sobre os fatores que impulsionam seu sucesso (Spalek, 2013).

Neste mesmo trabalho são trazidas ilustrações de outros autores sobre essa temática. Os EGP's frequentemente enfrentam falta de reconhecimento e precisam constantemente justificar sua existência (Kutsch *et al.*, 2015). Não existem evidências empíricas sólidas que associem os EGP a uma competência organizacional de gerenciamento de projetos, resultando em questionamentos sobre seu valor nas organizações (Khalema *et al.*, 2015).

A pesquisa desses autores permitiu a identificação de dados do escritório de gestão de projetos, como funções, modelos, melhores

práticas de implantação, seus desafios e os fatores críticos de sucesso. Foi evidenciado a falta de padronização das características relacionadas ao EGP, tais como fases de implantação, modelos de maturidade, grupo de processos e variáveis organizacionais que podem afetar sua estrutura.

A proliferação de pesquisas acadêmicas sobre escritórios de projetos reflete a crescente relevância dessa disciplina na gestão organizacional. Esses estudos atestam que há interesse em estudar o impacto dos EGPs na otimização de projetos e programas em diversos setores. Eles realçam a capacidade das práticas e metodologias de gerenciamento de projetos promovidas pelos EGPs em alinhar ações com metas estratégicas e potencializar a entrega de valor. Consequentemente, a vasta literatura existente ressalta a importância contínua de explorar e aprimorar o papel dos escritórios de projetos na busca por melhores resultados organizacionais.

1.4 PROGRAMA DE APOIO À GESTÃO E INTEGRAÇÃO DOS FISCOS NO BRASIL – PROFISCO I

A estabilidade econômica que o Brasil conquistou a partir de 1995 com a implementação do Plano Real trouxe consigo desafios fiscais que exigiam equilíbrio nas contas públicas para sustentar o controle da inflação e promover o desenvolvimento econômico. Isso impulsionou a busca por uma gestão fiscal eficiente, especialmente diante de altas dívidas, crescentes passivos previdenciários e recursos limitados para investimentos, em um contexto de reformas e esgotamento do modelo burocrático (Ministério da Fazenda, 2014).

Em resposta a esses desafios, o Ministério da Fazenda, em parceria com o Conselho Nacional de Administração Fazendária (CONFAZ), buscou apoio financeiro do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em 1996 para criar o Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal dos Estados Brasileiros (Ministério da Fazenda, 2014).

Nesse processo, o BID tem sido um ator relevante com seu apoio técnico e sobretudo financeiro. Em 2008 sua diretoria aprovou uma linha de crédito no valor de US\$ 500 milhões. Tendo sido ampliado em US\$200 milhões devido à demanda dos entes subnacionais (Fritscher *et al.*, 2022).

Essa segunda linha de financiamento fornecida pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), denominada Programa de Apoio à Gestão Fiscal e Integração dos Fiscos no Brasil (PROFISCO), implantado por 23 das 27 unidades da federação, foi desenhado com o intuito de modernizar e fortalecer a administração fiscal dos estados brasileiros, promovendo metas fiscais sustentáveis. Seus principais objetivos incluíam a promoção da integração dos órgãos fiscais e o aprimoramento da gestão fiscal, financeira e patrimonial. Isso envolvia a capacidade de aumentar a arrecadação de impostos com menor custo administrativo e simplificar os processos de declaração e pagamento de impostos, resultando em um ambiente de negócios mais eficiente e favorável ao crescimento econômico do país. (Fritscher *et al.*, 2022). Os objetivos específicos do programa eram incrementar a receita própria dos estados, melhorar a eficiência e o controle do gasto público, e prover melhores serviços ao cidadão. (Fritscher *et al.*, 2022).

O PROFISCO foi desenvolvido pelo BID em resposta às necessidades prioritárias identificadas pelas unidades da federação. Seus principais resultados esperados incluíam: o aumento da arrecadação; o desenvolvimento de soluções de tecnologia da informação; o controle de gastos; a implementação de novos modelos de contabilidade pública integrados ao planejamento financeiro; e a melhoria na oferta de serviços ao contribuinte. Acredita-se que todos os produtos relacionados à melhoria da gestão financeira contribuam para aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos e a satisfação dos contribuintes e cidadãos (Ministério da Fazenda, 2014).

De acordo com o Regulamento Operacional do Programa (ROP), datado do ano de 2008, os recursos advindos do PROFISCO I contribuíram para a implantação de projetos de fortalecimento institucional, na gestão fiscal dos Entes da Federação que aderiram ao PROFISCO I. No desenho realizado pelo BID o Programa Distrito Federal, distribuídos em quatro componentes e 12 subcomponentes e 76 produtos a serem desenvolvidos pelos estados, conforme suas características, necessidades e valores do empréstimo. O Anexo A dessa dissertação apresenta a cesta de produtos proposta pelo BID (BID, 2008).

1.4.1 O PROGRAMA DE APOIO À GESTÃO DOS FISCOS DO BRASIL (PROFISCO) NA LITERATURA ESPECIALIZADA

Este estudo visa pesquisar o papel da gestão de projetos no cenário da modernização da gestão fiscal, focando no programa PROFISCO. Os estudos mencionados forneceram contribuições significativas para o entendimento e execução do PROFISCO e temas relacionados à modernização da gestão pública. No entanto, há espaço para ampliar as análises realizadas, trazendo luz, especialmente, no que diz respeito ao papel de um escritório de gestão de projetos na implementação do Programa.

Del Nero (2022) analisou o processo de transformação da gestão fiscal e a participação da Sefaz do estado de São Paulo, nessa dinâmica, no período de 1995 a 2019, sob a ótica dos Campos de Ação Estratégica, tendo como foco a perspectiva da Teoria dos Campos de Ação Estratégica.

Este trabalho trouxe como contribuição o fato de que a interação entre os atores proporciona uma compreensão das posições que ocupam e a oportunidade de desenvolver estratégias para obter vantagens, modificar suas posições e influenciar a agenda por meio da colaboração com outros atores e uma participação mais ativa em contextos sociais estabelecidos. Essa dinâmica promove o desenvolvimento de habilidades sociais que facilitam a busca por novas posições e oportunidades no campo em questão.

Standnick (2021) analisou os resultados alcançados pelos programas de modernização administrativa, PNAFE e PROFISCO I, implantados no estado de Santa Catarina, a partir dos anos 90, à luz da teoria da Nova Administração Pública. Como resultado ficou demonstrado que os programas de modernização implementados em Santa Catarina desde os anos 90 estão alinhados com os princípios da Nova Administração Pública, conforme destacados na estrutura teórico-analítica da tese.

A pesquisa evidenciou que os projetos desenvolvidos possuíam o foco na eficiência governamental, destacavam a importância do desempenho, enfatizavam a mensuração de resultados, adotando mecanismos de mercado, com o objetivo de buscar aumentar a arrecadação de tributos, incorporando tecnologias avançadas para melhorar a gestão e utilizaram o planejamento estratégico como parte

de sua abordagem. No entanto, o trabalho não evidencia como se deu a execução dos projetos descritos.

O estudo realizado por Souza e Rodrigues (2008) analisou o processo de comunicação no projeto PROFISCO I no estado do Rio Grande do Norte, ressaltando a importância do gerenciamento de projetos e sua aplicação na administração pública. O objetivo principal da pesquisa foi identificar o processo de comunicação no projeto e analisar o plano de comunicação proposto.

O estudo revelou a falta de um plano de comunicação formal existente, identificou as partes interessadas no projeto e elaborou uma proposta de plano de comunicação formal, detalhando os mecanismos de comunicação adequados para cada uma das partes envolvidas no PROFISCO I. Importante notar que o estudo não abordou resultados relacionados à implantação do programa, uma vez que seu foco estava na análise do plano de comunicação.

Segundo Abrucio (2005), significativas mudanças na Administração Pública estadual têm ocorrido, no entanto, essas transformações não têm sido devidamente estudadas pela pesquisa científica. Dessa forma, trabalhos que apresentem elementos que subsidiem futuros estudos poderão auxiliar o mapeamento de resultados alcançados para contribuir com o conhecimento mais profundo dos entes subnacionais.

O Referencial Teórico apresentado visa dialogar com o problema de pesquisa e trazer subsídios para análise dos resultados obtidos. Para tanto são trazidos construtos que podem caracterizar e dar conhecimento sobre o Programa PROFISCO, de forma geral e particularizada no caso do Distrito Federal, uma base de conhecimento sobre projetos, a estruturação do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação da SEEC, e conceitos que permeiam as melhores práticas na gestão pública.

A implementação do Escritório de Projetos e a avaliação de sua contribuição no âmbito do PRODEFAZ/PROFISCO I reflete a influência da teoria da Nova Gestão Pública (NGP), que ao adota princípios de eficiência, gestão privada, melhoria da qualidade dos serviços, busca de resultados acordados, e alinhamento estratégico da organização, promovendo uma abordagem moderna e eficaz na administração pública.

A governança pública, colaborativa e em rede, permite a análise do papel e da importância do Escritório de Projetos, como um facilitador central, em programas de modernização como o PROFISCO. Ao promover parcerias e coordenação entre diferentes atores, o escritório pode criar um ambiente propício para a integração de projetos e o alcance de metas compartilhadas, fortalecendo a gestão dos recursos públicos.

O escritório de projetos pode atuar como um centro de excelência, definindo metas mensuráveis, planejando estrategicamente e monitorando o desempenho dos projetos. Sua expertise em gestão de projetos e foco na entrega de resultados podem contribuir significativamente para a eficiência e eficácia na execução de programas como o PROFISCO, impactando positivamente os resultados pactuados, fortalecendo uma gestão para resultados.



3

2.1 DA NATUREZA E ABORDAGEM DA PESQUISA

A estratégia adotada nesta pesquisa é a do estudo de caso cujo foco principal é a ampla coleta de dados e análise aprofundada dos mesmos (Yin, 2014; Gerring, 2019). Para tanto, o objetivo central é o estabelecimento de múltiplas fontes de evidência que alimentem o foco analítico do trabalho.

Esse trabalho possui uma abordagem qualitativa. Esta abordagem objetiva uma compreensão mais abrangente e aprofundada do caso de estudo. Através de uma abordagem qualitativa realiza-se uma triangulação de dados, ou seja, uma validação cruzada entre diferentes fontes de informação. Isso fortalece a validade dos resultados, fornecendo uma visão mais completa e aprofundada do fenômeno em estudo.

Inicialmente, foi realizada a revisão bibliográfica, uma vez que fundamentação teórica do trabalho é essencial, pois permite identificar o estágio atual do conhecimento sobre o tema, estabelecendo uma base sólida para a pesquisa (Gil, 2002), com conceitos relativos à Gestão de Projetos e a relação entre esses e conceitos da Nova Gestão Pública, Governança Pública e Gestão para Resultados.

2.2 DA FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA

Empiricamente, a etapa inicial foi a realização de ampla pesquisa documental, por meio de análise dos documentos disponibilizados pela Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal. Tal levantamento possibilitou mapear o Programa PRODEFAZ/PROFISCO I do Distrito Federal e seus resultados com dados e valores utilizados, bem como relatórios do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e documentos do Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF), órgão auditor do programa. Todo acesso a essa documentação foi autorizado pela SEEC/DF após pedido formal à Ouvidoria.



A proposta deste estudo é analisar os resultados obtidos pelo PRODEFAZ/PROFISCO I – DF, a partir dos dados oficiais, com a percepção dos diversos atores que constituem o público-alvo da pesquisa. Este público inclui gestores, gerentes de projetos, equipe do Escritório, servidores de várias áreas relacionadas ao Programa, consultores contratados e prestadores de serviços envolvidos no Programa. Para isso, foram utilizados questionário e entrevistas semiestruturadas com o objetivo de captar a percepção desses diferentes atores envolvidos na implantação e atuação do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação, no contexto do PROFISCO I.

No Quadro 3, são apresentadas as técnicas empregadas para coletar dados neste estudo, estabelecendo uma correlação entre os objetivos específicos da pesquisa e os métodos utilizados para atingir cada um deles.

Quadro 3 – Objetivos Específicos e Coleta de Dados	
Objetivo Específico	Técnica de Coleta de Dados
1. Caracterizar e contextualizar o Programa de Modernização da Gestão Fiscal – PRODEFAZ/PROFISCO I-DF	1. Pesquisa bibliográfica 2. Pesquisa documental
2. Analisar a estruturação do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação e sua capacidade de gestão de projetos no âmbito do PROFISCO I	1. Pesquisa documental 2. Entrevista semiestruturada 3. Questionário
3. Investigar os avanços e as limitações do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação na execução do PROFISCO I, a partir da perspectiva dos stakeholders	1. Pesquisa documental 2. Entrevista semiestruturada 3. Questionário
4. Avaliar a efetividade das ações desenvolvidas pelo Escritório de Projetos Institucionais e Inovação em relação à melhoria de resultados do PROFISCO I, a partir dos dados da execução do programa, disponibilizados pelo Governo do Distrito Federal e pela perspectiva dos stakeholders	1. Pesquisa documental 2. Entrevista semiestruturada 3. Questionário

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Além de pesquisa e análise documental, foram coletados dados primários através dos seguintes instrumentos de coleta: i) Questionário eletrônico, contendo questões que demonstram a percepção de *stakeholders* envolvidos no PROFISCO I, que tiveram relação direta com a atuação do Escritório de Projetos (vide Apêndice A); e, ii) Entrevistas semiestruturadas: realizadas com servidores (Gerente de projeto, Secretário Executivo; colaboradores do Escritório, colaboradora de áreas de compras governamentais), e consultor externo, contratado para o PROGRAMA. Os entrevistados foram escolhidos devido à sua participação desde o período anterior à implantação do Escritório de Projetos, o que enriquece a diversidade de informações com diferentes pontos de vista. Sua inclusão visa validar e/ou expandir os achados coletados (vide Apêndice B). Cabe salientar que os mesmos preencheram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Tabela 1 – Perfil d.os Entrevistados				
Entrevistado	Cargo	Organização	Data da entrevista	Duração da entrevista
01	Consultor	EloGroup	01/03/2024	20mins
02	Assessor/Compras	SEEC/DF	14/03/2024	18mins
03	Assessor Projetos	SEEC/DF	14/03/2024	21mins
04	Secretário Executivo	SEEC/DF	15/03/2024	25mins
05	Gerente de Projeto	SEEC/DF	18/03/2024	35mins
06	Assessor de Projetos	SEEC/DF	19/03/2024	22mins
07	Assessor de Projetos	SEEC/DF	09/05/2024	32mins

Fonte: elaborado pela autora (2024).

2.3 DA ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados, seguiu-se à etapa subsequente da pesquisa, que envolve a sistematização e análise dos dados. Esses dois

processos, embora distintos, estão interligados e são essenciais para a compreensão dos resultados obtidos.

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (Gil, 1999, p. 156).

O objetivo é, a partir dos dados coletados, sintetizar os resultados obtidos na pesquisa e na sequência esclarecer se os objetivos foram atingidos (Silva; Menezes, 2001).

Para a análise dos dados, oriundos da coleta via questionários e entrevistas semiestruturadas procedeu-se com os seguintes passos:

- 1. Análise dos dados do questionário: realizada a correlação entre os objetivos específicos e as perguntas constantes do questionário aplicado. Destaca-se que a análise dos dados provenientes das respostas obtidas forneceu *insights* valiosos que contribuíram para a elucidar e responder aos objetivos a que se referem;**
- 2. Análise das entrevistas: realizada análise de conteúdo com base na especificação metodológica de Bardin (2016) de todas as respostas obtidas nas e entrevistas, identificando discursos e padrões de percepção dos atores envolvidos. Para tanto, conforme a metodologia, foi realizada: i) a leitura flutuante; ii) identificadas as unidades de análise; iii) codificação destas unidades; e, iv) categorização e classificação.**
- 3. Foram analisados os objetivos específicos às respostas obtidas em todos os instrumentos;**
- 4. Empregada estatística descritiva e tabelas de referência cruzada (*cross tabs*). A estatística descritiva permitiu sumarizar e descrever os principais aspectos dos dados coletados, enquanto as tabelas de referência cruzada foram utilizadas para explorar as relações entre diferentes variáveis, proporcionando uma visão mais detalhada das percepções e respostas dos participantes, de modo a identificar temas recorrentes e mais relevantes que emergem da análise de dados e avaliar o grau de concordância ou discordância entre os atores envolvidos; e,**

- 5. Resultados e conclusões: elaboração do capítulo empírico contendo os resultados e discussões da análise de percepção dos atores, destacando as questões relevantes e identificando oportunidades de melhoria e lições aprendidas durante o desenvolvimento do Programa, correlacionando os resultados obtidos no Programa, obtidos por meio da pesquisa documental, que permitiu responder à pergunta de pesquisa adotada.**

As dimensões centrais de pesquisa e avaliação para análise dos dados coletados via questionários e entrevistas foram as seguintes:

Impacto na Padronização e Coordenação:

- a) Efetividade na padronização dos processos de gestão de projetos;**
- b) Melhorias na coordenação do Programa PROFISCO I;**
- c) Fortalecimento da atuação em rede entre as equipes e partes interessadas; e,**
- d) Monitoramento aprimorado do progresso e desempenho do Programa.**

Percepção dos *Stakeholders*:

- a) Avaliação da percepção dos *stakeholders* em relação ao Escritório de Projetos;**
- b) Grau de satisfação e confiança dos envolvidos na execução do Programa; e,**
- c) Identificação de benefícios percebidos pela implantação do escritório.**

Desafios do Escritório de Projetos:

- a) Identificação e análise dos desafios enfrentados pelo Escritório de Projetos;**
- b) Análise do ambiente institucional em que o escritório opera; e,**
- c) Avaliação das capacidades e recursos necessários para a gestão de um portfólio de Programas como o PROFISCO I.**



4

4

CAPÍTULO 3 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 PESQUISA E ANÁLISE DOCUMENTAL DO PROFISCO I DF

Inicialmente, o levantamento documental permitiu a realização da análise de dados que se apresenta na sequência, de modo a atender ao objetivo 1 “Caracterizar e contextualizar o Programa de Modernização da Gestão Fiscal – PRODEFAZ/PROFISCO I-DF” descrito no Quadro 3.

3.1.1 PROFISCO I – DISTRITO FEDERAL

O Distrito Federal teve seu contrato PROFISCO I junto ao BID assinado pelo governo do estado do DF em fevereiro de 2016. O programa envolveu a aprovação de US\$ 36,740 milhões, dos quais US\$ 31,997 milhões foram financiados pelo BID e US\$ 4,7 milhões decorreram da contrapartida do estado. Deste valor, foram executados US\$ 31,082 milhões do financiamento do BID e US\$ 4,743 milhões de contrapartida do DF, totalizando US\$ 35,825 milhões. O último desembolso do programa, definido como seu marco de finalização, foi realizado em 28 de junho de 2021. O percentual total desembolsado foi de 97,14%, dos quais foram executados 100%. O prazo original de encerramento seria 28 de fevereiro de 2021, tendo sido prorrogado para 23 de junho de 2021 (Distrito Federal, 2021).

Seu objetivo consistia em contribuir para fortalecer a gestão fiscal do DF para promover o alcance de metas fiscais sustentáveis e alcançar maiores taxas de investimentos que melhorem os níveis de crescimento. O objetivo específico é melhorar a eficiência e a transparência da gestão fiscal do DF com vistas a: (i) aumentar sua renda; (ii) melhorar a eficiência e controle do gasto público; e (iii) fornecer melhores serviços ao cidadão. (Secretaria Economia, 2021)

Cabe observar que os PROFISCOS de cada estado foram desenhados por suas equipes técnicas com a orientação e apoio do BID, a partir de um diagnóstico específico do estado, de forma a atender à

necessidade e as oportunidades de melhoria do ente subnacional (Fritscher *et al.*, 2022).

Destaca-se que o PROFISCO atende à Gestão Fiscal, que no Governo do Distrito Federal, à época da assinatura do contrato, permitiu que a Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão, a Controladoria Geral do Distrito Federal e a Procuradoria Geral do Distrito Federal, organizações integrantes da gestão fiscal no DF, participassem do Programa (Distrito Federal, 2021).

Os recursos advindos do PROFISCO I contribuirão para a implantação de projetos de fortalecimento institucional, na gestão fiscal do Distrito Federal, distribuídos em quatro componentes, além do componente Administração do Projeto, 12 subcomponentes, divididos em 22 projetos (produtos) que estão apresentados no Quadro 4, que se segue:

Quadro 4 – Componentes e Produto do PROFISCO I/DF
I. ADMINISTRAÇÃO DO PROJETO
Gestão do Projeto
Monitoramento, Avaliação e Auditoria
II. INTEGRAÇÃO DA GESTÃO FISCAL
Unidades da SEEC/DF com gestão por Resultados Implantadas
Metodologia de Aferição do Potencial de Arrecadação implantada
Programa de Intercâmbio Implantado
III. ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E DO CONTENCIOSO FISCAL
Modelo de Fiscalização do Trânsito Implantado
Sistema de Malha Fiscal Implantado
Novas Fontes de Dados Integradas – Inteligência Fiscal
Aperfeiçoamento da Gestão da Cobrança Administrativa – Sistema e-commerce implantado
Módulos Integrados ao Sistema da Administração Tributária – SITAF
Reestruturação do Modelo de Atendimento ao Contribuinte implantado
Novo Site Nota Legal Implantado

Programa de Educação Fiscal
Sistemática de Julgamento de Processos Implantada – TARF
IV. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, PATRIMONIAL E CONTROLE INTERNO DA GESTÃO FISCAL
Melhoria da Gestão Financeira – Plataforma WEB
Sistemas de Planejamento e Orçamento implantados
Metodologia de Gestão de Compras Governamentais Implantada
Sistema de rastreamento implantado
Modernização do Controle Interno do GDF – Níveis de KPA Alcançados
V. GESTÃO DE RECURSOS CORPORATIVOS
Plano de Comunicação Institucional – Portal SEF/DF implantado
Parque Tecnológico – Solução de Replicação entre Sites Implantada
Novo Modelo de Gestão Documental Implantado
Plano de Capacitação e Educação Continuada
Sistema da Gestão de Pessoas Implantada

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados do Governo do Distrito Federal (2024).

Tabela 2 – PRODEFAZ/PROFISCO – Contrato de Empréstimo nº 3040/OC-BR-DF Custo e Financiamento			
CATEGORIAS DE INVESTIMENTOS	BID (US\$)	LOCAL (US\$)	TOTAL
1. ADMINISTRAÇÃO	\$ 498.000,00		\$ 498.000,00
1.1 Gestão do Projeto	\$ 208.000,00	-	\$ 208.000,00
1.1.1 Apoio à gestão do projeto	\$ 192.000,00	-	\$ 192.000,00
1.1.2 Equipamentos	\$ 16.000,00	-	\$ 16.000,00
1.2 Monitoramento, Avaliação e Auditoria	\$ 290.000,00	-	\$ 290.000,00

1.2.1 Monitoramento e Auditoria	\$ 147.000,00	-	\$ 147.000,00
1.2.2 Avaliação	\$ 143.000,00	-	\$ 143.000,00
2. CUSTOS DIRETOS	\$ 30.897.000,00	\$ 4.476.000,00	\$ 35.373.000,00
2.1.1 Integração da Gestão Fiscal	\$ 2.197.000,00	-	\$ 2.197.000,00
2.1.2 Administração Tributária e do Contencioso Fiscal	\$ 2.440.000,00	\$ 1.024.000,00	\$ 13.464.000,00
2.1.3 Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno da Gestão Fiscal	\$ 5.156.000,00	\$ 714.000,00	\$ 5.870.000,00
2.1.4 Gestão de Recursos Corporativos	\$ 11.104.000,00	\$ 2.738.000,00	\$ 13.842.000,00
3. SEM ALOCAÇÃO ESPECÍFICA	\$ 602.000,00	\$ 267.000,00	\$ 869.000,00
TOTAL	\$ 31.997.000,00	\$ 4.743.000,00	\$ 36.740.000,00

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados do Governo do Distrito Federal (2024).

Atualmente, a conceituação mais precisa do sucesso de um projeto estabelece que esse sucesso pode ser afirmado quando o projeto é concluído dentro dos prazos, orçamentos e padrões de qualidade estipulados, além de atender às expectativas de todas as partes interessadas, incluindo o cliente, a equipe do projeto e os órgãos reguladores e ambientais (Arantes *et al.*, 2008). O BID considera cada um dos PROFISCOS executados pelos Entes federativos como um projeto, e na sua classificação, o resultado do projeto PROFISCO I/DF foi qualificado como “altamente bem-sucedido”, classificação máxima para o Banco (Distrito Federal, 2022).

A Unidade de Coordenação do Programa (UCP) é o órgão responsável pela execução do PROFISCO, conforme o Regulamento Operacional do Programa PROFISCO (ROP), sendo denominada UCP/DF no caso específico do Distrito Federal. Sua atribuição envolve a coordenação, monitoramento e o acompanhamento da

implementação dos projetos e ações acordados no contexto do Programa, atuando como a principal ligação entre o DF e o BID.

Estabelecida e designada por meio de Portaria 61, 19 de março de 2014, a UCP teve sua última composição atualizada pela Portaria nº 65, de 12 de março de 2020. Ela estava vinculada ao Escritório de Projetos Institucionais e Inovação (ESP II) da Secretaria Executiva de Planejamento (SEPLAN) da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF), naquela ocasião.

A tabela a seguir apresenta os resultados alcançados e medidos pelo BID que foram definidos como indicadores de impacto e resultado do programa.

Esses indicadores foram acordados e fazem parte do Contrato de Empréstimo nº 3040/OC-BR (BR-L1250). Nessa avaliação o alcance foi dado como excelente, tendo em vista que todos os indicadores de resultados alcançaram os 100% das metas estabelecidas em contrato.

Tabela 3 – Indicadores de Resultados Alcançados

Indicadores de Resultado	Unid.	Linha de Base	Planejado	Alcançado	Alcance Ratio	Objetivo
Valor de arrecadação do ICMS	R\$	6.481.462.215,00	7.194.423.000,00	8.906.325.000,00	100	Incremento da receita própria do Estado
Prazo de Concessão e alteração de inscrição	Dias	30	5	5	100	Prover melhores serviços aos cidadãos
Prazo de tramitação de recursos	Mês	12	8	8	100	Prover melhores serviços aos cidadãos
Custo anual de custeio	R\$	1.017.780,00	814.224,00	205.841,00	100	Melhorar a eficiência e controle do gasto público
Valor total anual recuperado pela cobrança administrativa	R\$	317.335.278,00	380.802.333,00	1.104.287.527,87	100	Incremento da receita própria do Estado

Fonte: elaborado pela autora (2024) a partir de uma adaptação do original de Carvalho (2021).

A tabela 4 apresenta os indicadores de desempenho físico e financeiro do Programa, definidos pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento. Nessa análise é demonstrada a sua execução ao longo do tempo, e são avaliados o custo e o prazo de desenvolvimento do Programa. Há a comparação entre o planejado e o executado

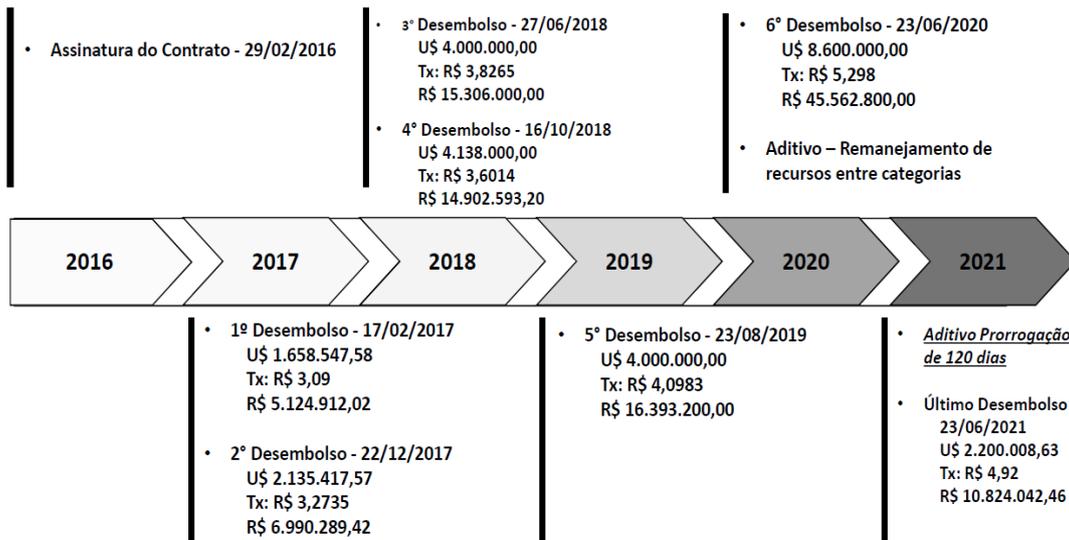
O Índice de Desempenho de Custos Alcançado – CPI (a) demonstrou que este se deu de forma consistente e com bom desempenho ao longo da execução do Programa, comparado com planejado (CPI). Por outro lado, ao avaliar o Índice de Desempenho de Prazos (SPI), observa-se dificuldades, especialmente entre 2017 e 2019. No entanto, a partir de 2020, há uma significativa melhoria no cumprimento dos prazos, alcançando um nível satisfatório na realização das metas planejadas.

Tabela 4 – Indicadores de Desempenho Físico e Financeiro do Programa						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
SPI	1	0,35	0,57	0,69	0,82	0,82
SPI (a)	1	1,25	1,03	1,29	0,98	0,88
CPI	1	1,49	1,04	1,32	1,51	1,51
CPI(a)	1	1,30	0,85	1,50	1,12	1,25

Fonte: elaborado pela autora (2024) a partir dos dados da Secretaria de Economia (2021).

Se faz importante para esta análise destacar que a partir de 2019, com um novo período de gestão administrativa, houve a fusão das Secretarias de Estado de Fazenda e a de Planejamento, Orçamento e Administração. Os projetos passaram a ser monitorados e coordenados pelo Escritório de Projetos, onde está inserida a Unidade de Coordenação do Programa – UCP, mais fortemente a partir do segundo semestre de 2019.

Figura 2 – Linha do Tempo de Execução do PROFISCO I/DF



Fonte: elaborado pela autora (2024) a partir dos dados da Secretaria de Economia (2021).

A linha do tempo apresentada acima, ilustra também a evolução do PROFISCO I ao longo do prazo de execução físico/financeira do contrato. Importante ressaltar que o contrato se dá em moeda internacional, dólar, e que houve um acréscimo significativo da taxa de cotação do dólar ao longo de todo período, aumentando substancialmente a disponibilização de recursos, que ingressaram nos cofres do Tesouro do Distrito Federal de forma paulatina, de acordo com a evolução do programa, a partir da justificativa de 80% dos gastos do desembolso anterior (Secretaria de Economia, 2021).

Nessa dinâmica, é essencial que o controle e monitoramento do andamento dos projetos sejam efetivos. Além disso, se faz crucial a análise de cenários que possibilitem a tomada de decisão dos gestores para incremento dos projetos, aumento de escopo, tendo em vista o aumento dos recursos.

Destaca-se que neste cenário de maior disponibilidade orçamentária e financeira, o prazo final de execução do Programa foi mantido, e à Administração Pública é imputada uma legislação a ser seguida nas aquisições e contratações de bens e serviços; num cenário de pandemia a partir de março de 2020, infringindo aos servidores e a toda Administração um novo formato de execução de suas atividades.

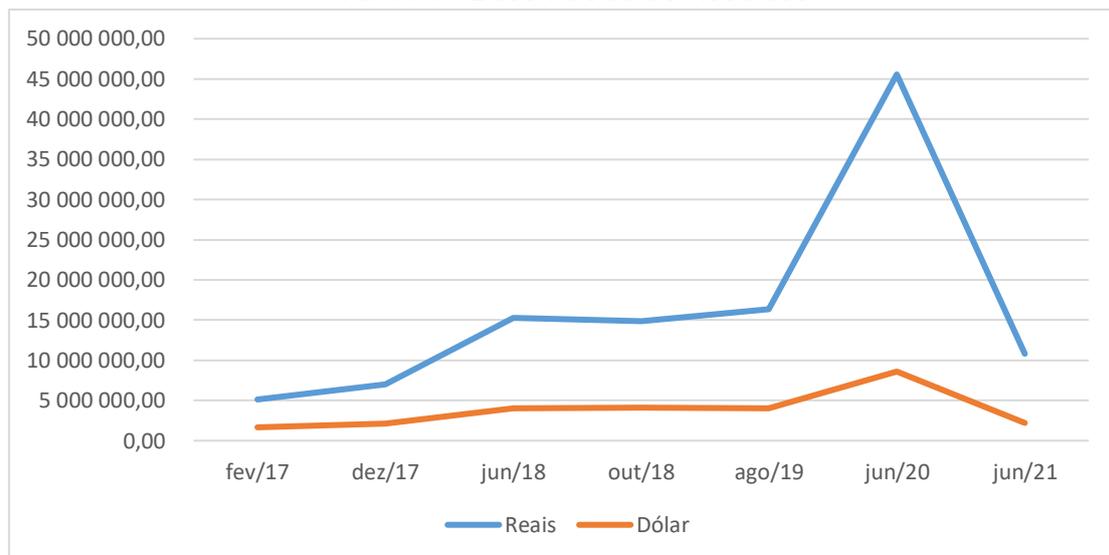
Num contexto de grandes mudanças, prazos e entregas contratadas, é importante que haja um fortalecimento do

monitoramento das ações, sinergia das equipes, que precisam dar respostas tempestivas às diversas demandas, e o aprimoramento da comunicação. Nesse sentido, a atuação do Escritório de Projetos pode ser percebida ao atuar promovendo essa integração e sinergia a fim de alcançar os marcos estabelecidos.

Tabela 5 – Desembolso de Recursos		
Solicitação de Desembolso	Valor Disponibilizado em Reais	Valor contratual (US\$)
fev/17	R\$ 5.124.912,02	\$ 1.658.547,58
dez/17	R\$ 6.990.289,42	\$ 2.135.417,57
jun/18	R\$ 15.306.000,00	\$ 4.000.000,00
out/18	R\$ 14.902.593,00	\$ 4.138.000,00
ago/19	R\$ 16.393.200,00	\$ 4.000.000,00
jun/20	R\$ 45.562.800,00	\$ 8.600.000,00
jun/21	R\$ 10.824.042,46	\$ 2.200.008,63

Fonte: elaborado pela autora (2024) a partir dos dados da Secretaria de Economia (2021).

Gráfico 1 – Desembolso de Recursos



Fonte: elaborado pela autora (2024) a partir dos dados da Secretaria de Economia (2021).

A análise dos dados revelou um aumento substancial na capacidade de execução, sugerindo uma influência significativa da contribuição do Escritório de Projetos na condução e coordenação do Programa, fortalecendo a sua governança. Os dados apresentados na tabela 5 indicam o incremento do volume de recursos aportados a partir de 2019, com apenas mais dois anos de prazo para execução das entregas acordadas e aliados a um saldo contratual a maior em reais, tendo em vista a valorização do dólar. Dessa forma, houve espaço para incremento do escopo dos projetos, mas o fator tempo era necessariamente um risco para a execução do Programa. Destaca-se o valor aportado em junho de 2020, de R\$ 45.562.800,00.

Ao final, foram desembolsados 97,5% dos recursos disponibilizados pelo BID, com 100% de execução dos mesmos nas contratações e aquisições previstas no âmbito da carteira de projetos o programa (Secretaria de Economia, 2021).

3.1.2 O ESCRITÓRIO DE PROJETOS INSTITUCIONAIS E DE INOVAÇÃO DA SECRETARIA DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL

Para responder ao objetivo específico 2, que consiste em analisar a estruturação do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação e sua capacidade de gestão de projetos no âmbito do PROFISCO I, foi realizada uma análise documental. Este método permitiu uma avaliação detalhada dos documentos e registros oficiais relacionados ao escritório, possibilitando a identificação de sua organização interna, processos de trabalho, recursos disponíveis e práticas de gestão de projetos.

O Escritório de Projetos da SEEC, criado por meio do Decreto nº41.372/2020 está subordinado diretamente à Secretaria Executiva de Planejamento, sendo uma unidade organizacional de assessoramento, cujas competências estão descritas no Artigo 55 da Portaria nº140, de 17 de maio de 2021. Suas atribuições estão destacadas no quadro que se segue:

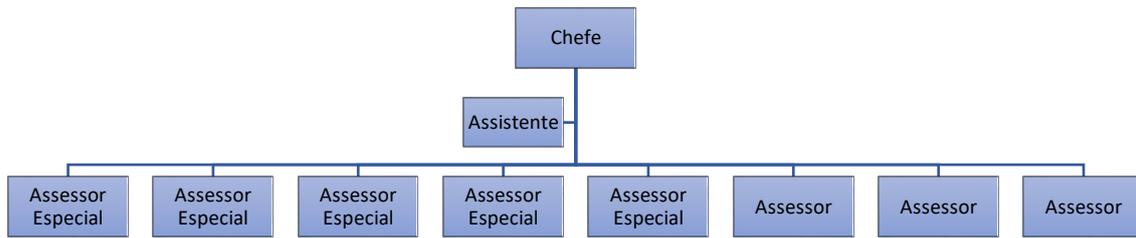
Quadro 5 – Atribuições do Escritório de Projetos Institucionais e de Inovação do Governo do Distrito Federal

Auxiliar na elaboração e divulgação do Planejamento Estratégico Institucional, monitorar sua execução e realizar suas atualizações
Elaborar as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação, relativos ao Plano Plurianual da Secretaria, determinadas pelo órgão central de planejamento
Instrumentalizar, acompanhar e avaliar a implantação e o desenvolvimento dos projetos institucionais junto às unidades da Secretaria
Gerir o Portfólio de programas e projetos institucionais, inclusive com a promoção de negociação de recursos e resolução de conflitos, e orientar e auxiliar os gerentes de projeto no desempenho das suas funções
Manter a base histórica dos projetos e indicadores institucionais, consolidando suas informações e documentos, em conformidade com a sistemática adotada na gestão estratégica do Governo
Orientar a distribuição de recursos necessários para a condução dos projetos e ações estratégicas institucionais
Promover a gestão dos Programas de Financiamento, com recursos extras orçamentários, contratados pelo Governo do Distrito Federal e administrados pela Secretaria, representando a mesma junto a eventos e fóruns relacionados
Disseminar a metodologia de gerenciamento de projetos e promover o desenvolvimento destas competências no âmbito da Secretaria;
Elaborar relatórios contendo informações sobre a execução de programas, subprogramas, projetos e processos estratégicos da Secretaria para apreciação do órgão central de controle e supervisão do Projeto Estratégico do Governo do Distrito Federal
Assessorar a alta gestão, com a produção de informações sobre as iniciativas estratégicas da Secretaria, para tomada de decisão.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Para cumprir com sua missão institucional o ESPII conta com dez servidores distribuídos da seguinte forma:

Figura 3 – Organograma do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação do Governo do Distrito Federal



Fonte: elaborado pela autora a partir de dados do Governo do Distrito Federal (2024).

Os assessores possuem uma carteira de projetos das quais são os responsáveis pelo monitoramento, mantendo a base de dados das informações dos projetos, auxiliando os gerentes e equipes de projeto na sua condução.

O Escritório de Projetos desempenha um papel central que vai além da gestão de projetos individuais, atuando como um ponto focal para a colaboração e coordenação entre diferentes atores. Além de padronizar processos de gestão de projetos, também monitora o portfólio de projetos. Sua atuação envolve resolver conflitos de forma proativa, harmonizar interesses diversos e alinhar objetivos para garantir o sucesso coletivo. Ao servir como a voz unificadora entre departamentos e equipes, o Escritório de Projetos facilita a sinergia organizacional, fomenta a atuação em rede, ajudando a transformar ideias em resultados tangíveis e contribui para o progresso da organização de maneira inovadora e integrada.

No desempenho de suas atividades para o acompanhamento dos projetos, o Escritório de Projetos conta com um Sistema Integrado de Monitoramento de Gestão do Distrito Federal – GestãoDF, onde são inseridas todas as informações dos projetos, cronograma, documentos, desenhos de sua estrutura analítica, reporte situacionais. Atualmente, o ESPII, a partir do Decreto nº 45.252, de 07 de dezembro de 2023, foi alçado ao status de Subsecretaria, o que demonstra sua importância para a organização.

3.2 LEVANTAMENTO POR QUESTIONÁRIOS

Para buscar responder aos objetivos específicos dessa pesquisa, elencados no Quadro 3, foi aplicado o questionário eletrônico, contendo questões que demonstram a percepção de stakeholders envolvidos no PROFISCO I, que tiveram relação direta com a atuação do Escritório de Projetos.

O questionário foi aplicado no período de 20 de fevereiro a 22 de março de 2024, para um grupo amostral de pesquisa de 87 pessoas, com perfis entre gerentes de projeto, consultores, servidores que desenvolveram atividades relacionadas ao Programa e tiveram interação com o Escritório. Foram obtidas 70 respostas, que corresponde a cerca de 80,46% do total de possíveis respondentes.

Quadro 6 – Relação entre Objetivo Específico e Perguntas do Questionário	
Objetivos Específicos	Questões
2 - Analisar a estruturação do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação e sua capacidade de gestão de projetos no âmbito do PROFISCO I	1; 3; 4; 5; 8; 10; 11; 15
3 - Investigar os avanços e as limitações do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação na execução do PROFISCO I, a partir da perspectiva dos stakeholders	1; 2; 4; 6; 9; 11; 13; 14; 15
4 - Avaliar a efetividade das ações desenvolvidas pelo Escritório de Projetos Institucionais e Inovação em relação à melhoria de resultados do PROFISCO I, a partir dos dados da execução do programa, disponibilizados pelo Governo do Distrito Federal e pela perspectiva dos stakeholders	1; 2; 4; 7; 12

Fonte: elaborado pela autora (2024).

3.2.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS VIA QUESTIONÁRIO

A primeira questão apresentada foi sobre o conhecimento do papel do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação no Programa

PRODEFAZ/PROFISCO I. Sobre esse ponto, 98,6% dos respondentes afirmaram seu conhecimento. Isso pode indicar uma forte capilaridade do instrumento utilizado na pesquisa, demonstrando que a população alvo foi alcançada e a possibilidade de obtenção de respostas representativas nas questões subsequentes.

3.2.1.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Para analisar especificamente o objetivo específico 2, “Analisar a estruturação do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação e sua capacidade de gestão de projetos no âmbito do PROFISCO I” serão apresentadas as respostas que se seguem:

Tabela 6 – Apresentação das Respostas do Questionário – Objetivo Específico 2		
Variável	Respondentes	
	Nº	Percentual
3) O Escritório de Projetos Institucionais promoveu a padronização dos processos relativos à gestão dos projetos no âmbito do PRODEFAZ/PROFISCO I?		
Concordo	31	44,3%
Concordo totalmente	25	35,7%
Discordo	2	2,9%
Nem Concordo nem discordo	12	17,1%
4) O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação desempenhou um papel eficaz no monitoramento e acompanhamento dos projetos do PRODEFAZ/PROFISCO I, dando suporte necessário às equipes dos projetos?		
Concordo	27	38,6%
Concordo totalmente	37	52,9%
Discordo	2	2,9%
Nem Concordo nem discordo	4	5,7%
5) O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação contribuiu para a interface entre os diversos atores envolvidos no PRODEFAZ/PROFISCO I, fortalecendo a atuação em rede da Secretaria e sua comunicação?		

Concordo	20	28,6%
Concordo totalmente	42	60,0%
Discordo	2	2,9%
Nem Concordo nem discordo	6	8,6%
8) A atuação do Escritório de Projetos aprimorou a governança do Programa?		
Concordo	29	41,4%
Concordo totalmente	30	42,9%
Discordo	1	1,4%
Nem Concordo nem discordo	10	14,3%
10) O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação deveria ser mantido e fortalecido?		
Concordo	15	21,4%
Concordo totalmente	49	70,0%
Discordo	0	0,0%
Nem Concordo nem discordo	6	8,6%
11) Na sua percepção, o Escritório de Projetos Institucionais e Inovação deveria ser mais apoiado e patrocinado pela alta gestão para fortalecimento da organização como um todo?		
Concordo	16	22,9%
Concordo totalmente	51	72,9%
Discordo	1	1,4%
Nem Concordo nem discordo	2	2,9%

Fonte: elaborado pela autora (2024).

A fim de tratar analisar os resultados obtidos da pesquisa, serão apresentados os dados provenientes de cada pergunta e sua relação com o referencial teórico abordado neste trabalho.

Notadamente ao analisar o resultado da pergunta 3, observamos que houve uma certa padronização de processos relativos à gestão de projetos, com um bom percentual de concordância, 80%. Conforme o PMBOK (2017), o Escritório de Projetos padroniza os processos de gestão relacionados aos projetos. Dai e Wells (2004) e Desta et al (2006) apontam, entre outros, o papel do EGP no desenvolvimento e

manutenção de padrões e métodos de projetos. Dessa forma, pode-se inferir que o Escritório de Projetos da Secretaria de Economia, no âmbito do PROFISCO I, conseguiu, na percepção dos stakeholders, uma padronização nos processos de gestão de projetos. Por outro lado, as respostas, também, nos levam a inferir que há espaços para melhorias neste processo de trabalho, sua disseminação e fortalecimento para os demais projetos estratégicos da Secretaria e Programas futuros.

As respostas à pergunta 4, demonstram que a capacidade do Escritório em dar suporte às áreas e realizar a gestão da carteira de projetos inseridos no Programa. Para 91,50% dos respondentes o seu papel foi eficaz no monitoramento e apoio às equipes de projeto. Como apontado por Martins e Marini (2010), Sistemas de monitoramento fortalecidos promovem a transparência e fortalece a gestão para resultados. Nesse sentido a atuação de um Escritório de Projetos pode garantir a alocação dos recursos de forma eficiente (Martins, Marini, 2010).

O papel do EGP na função de monitoramento e suporte às áreas de negócio no desenvolvimento de seus projetos é apontado por vários autores, entre eles Hill (2004), Desouza e Evaristo (2006) e Desta et al. (2006). Além disso, o PMBOK (2017) indica que o monitoramento é um dos papéis principais de um EGP. Nesse sentido, o Escritório de Projetos da SEEC teve seu papel legitimado pelos respondentes à pesquisa.

Corroborando a literatura, Kerzner (2011) sustenta que a implementação do gerenciamento de projetos em uma organização, estimula uma abordagem de trabalho mais horizontal, para 88,6% dos respondentes o Escritório de Projetos fortaleceu uma abordagem mais horizontalizada, contribuindo para o fortalecimento das atividades em rede e melhorando a comunicação. Destes, 60% concordam totalmente e isso demonstra a importância da área para fortalecimento da comunicação na Organização.

Com 42,9% dos participantes concordando totalmente com a afirmativa e 41,4% apresentando concordância parcial, é possível inferir que a atuação do Escritório de Projetos foi percebida de forma positiva pela maioria dos entrevistados. Essa alta taxa de concordância sugere que o Escritório de Projetos desempenhou um papel significativo na implementação de práticas e processos que contribuíram para aprimorar a governança do PROFISCO, destacando sua importância na gestão eficiente e eficaz de projetos em uma estrutura organizacional

complexa como a de uma Secretaria de Estado e no âmbito de um Programa como o PROFISCO.

O papel de um EGP no fortalecimento da governança é apontado por Kendall e Rollins (2003 apud Pires et al., 2005) e descrito no Guia PMBOK5 (PMI, 2017). Para Neto; Vacovski (2016), a implantação de um EGP aumenta a maturidade em gerenciamento de projetos, melhora a governança e desenvolvendo políticas públicas.

Kutsch et al., (2015), indica que os EGP's frequentemente enfrentam falta de reconhecimento e precisam constantemente justificar sua existência. O resultado da pergunta sobre a manutenção e fortalecimento do Escritório de Projetos reflete uma alta taxa de apoio por parte dos respondentes, com 70% concordando totalmente com a necessidade de manter e fortalecer o Escritório. Além disso, 21,4% dos participantes concordaram, indicando uma maioria significativa a favor da continuidade e fortalecimento dessa estrutura. A presença de apenas 8,66% de respondentes que não concordam nem discordam sugere que a maioria reconhece a importância e eficácia do Escritório de Projetos na gestão e execução de projetos, indicando um consenso em prol da sua manutenção e aprimoramento para garantir melhores resultados e eficiência nas atividades desenvolvidas.

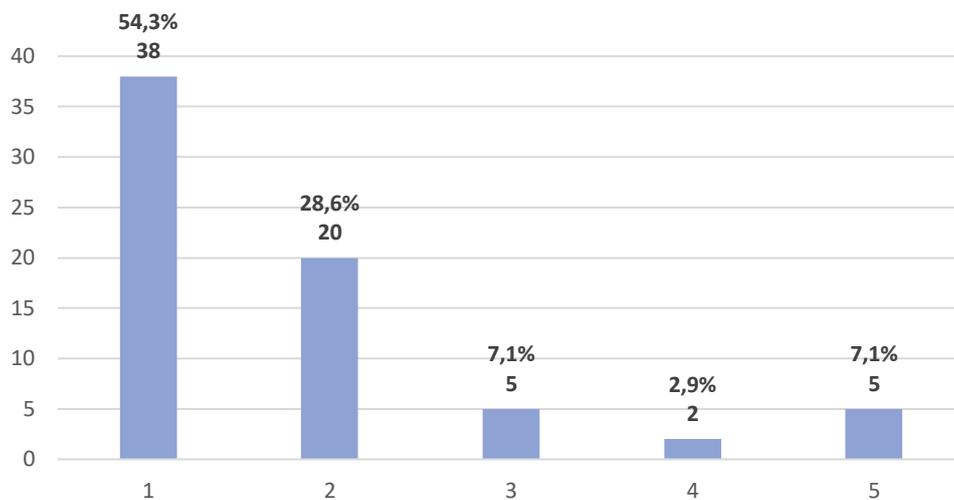
Segundo o PMBOK (2017), o patrocínio é exercido por uma pessoa ou grupo que fornece os recursos e suporte para o projeto, programa ou portfólio. As respostas apresentadas à pergunta 11, revelam uma ampla concordância entre os respondentes. Com 72,9% concordando totalmente e 22,9% concordando. Fica evidente que a maioria dos participantes reconhece a importância de um maior apoio e patrocínio da alta gestão para fortalecer a Organização como um todo por meio do Escritório de Projetos. A baixa porcentagem de respondentes que não concordam ou não concordam nem discordam (2,9% e 1,14%, respectivamente) sugere um consenso em favor da necessidade de uma maior valorização e suporte ao Escritório de Projetos Institucionais e Inovação, indicando uma percepção positiva sobre seu potencial para contribuir para o fortalecimento e sucesso da organização.

As respostas relativas à questão 15 serão apresentadas graficamente, por classificação, para uma melhor ilustração e compreensão.

A referida pergunta 15 expõe: “nas afirmativas seguintes, avalie os desafios enfrentados pelo Escritório de Projetos em sua percepção. Por favor, classifique os itens de 1 a 5, onde 1 representa o desafio mais importante e 5 o menos importante, de acordo com sua experiência e observação”.

No que se refere à cultura organizacional, isto é, a adequação da cultura da organização para apoiar a gestão de projetos eficaz as respostas se apresentam da seguinte forma:

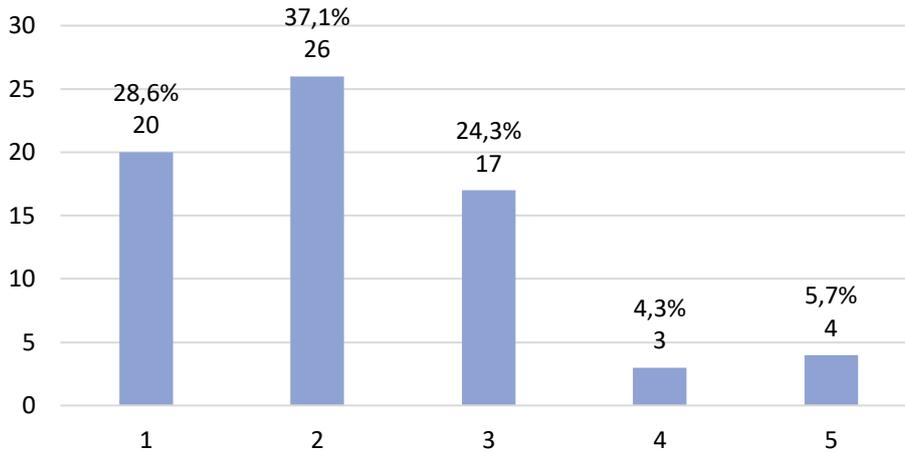
Gráfico 2 – Cultura Organizacional



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Relativo ao perfil dos servidores a serem lotados no Escritório de Projetos, ou seja, a compatibilidade das habilidades e competências dos membros da equipe com as demandas do Escritório de Projetos, temos o que se segue:

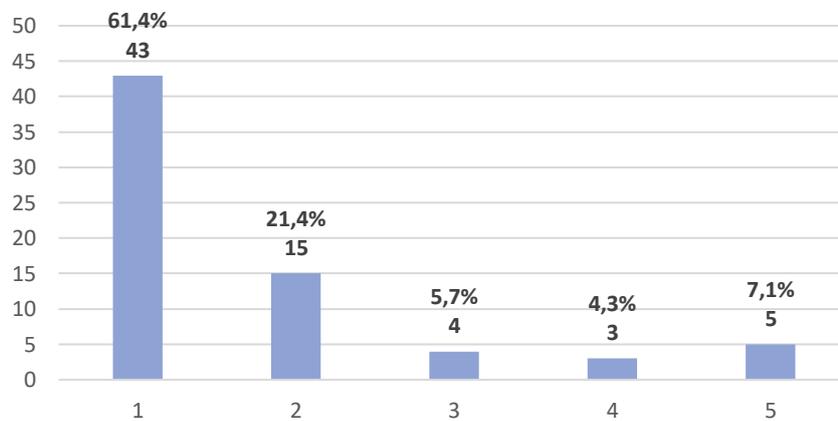
Gráfico 3 – Habilidades e Competências



Fonte: elaborado pela autora (2024).

No que concerne ao apoio da alta gestão, especificamente, o nível de apoio e comprometimento da alta administração em relação às atividades e iniciativas do Escritório de Projetos, os respondentes possuem a seguinte perspectiva:

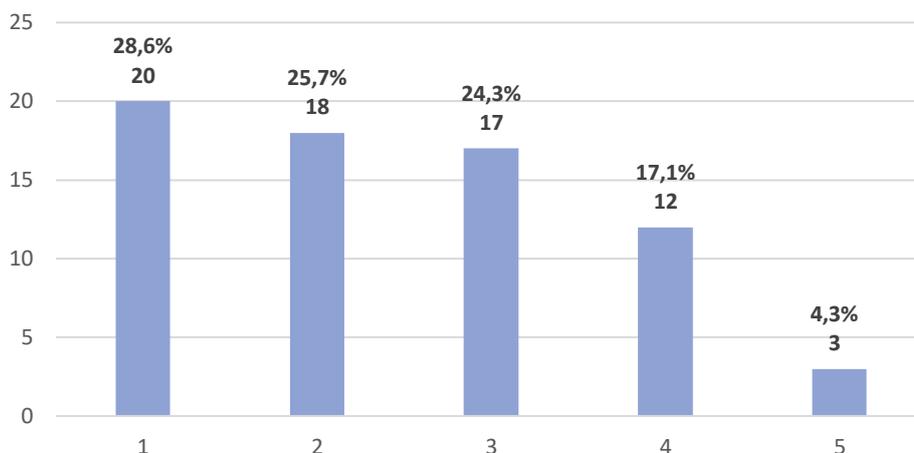
Gráfico 4 – Apoio da Alta Gestão



Fonte: elaborado pela autora (2024).

No que tange à comunicação ineficiente acerca das suas atribuições, ou seja, a falta de clareza ou efetividade na comunicação sobre as responsabilidades e objetivos do Escritório de Projetos, temos o seguinte panorama:

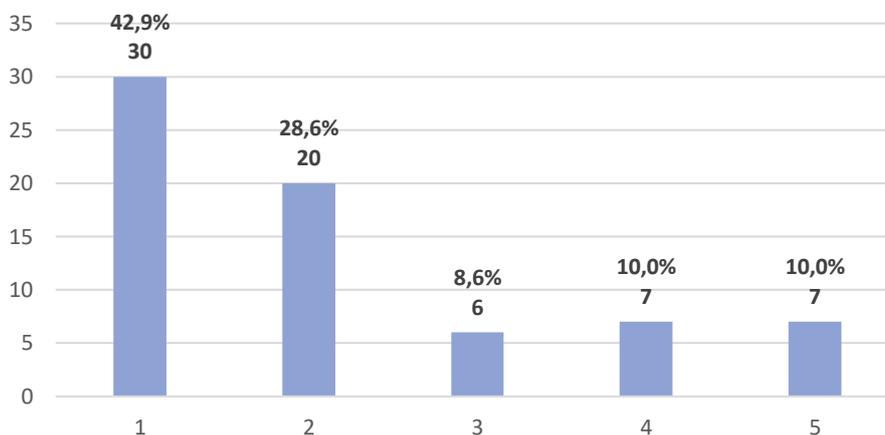
Gráfico 5 – Comunicação



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Referente à capacitação das áreas de negócio no tema Gestão de Projetos, isto é, o grau de preparação e entendimento das áreas de negócio sobre os princípios e práticas de gestão de projetos, o entendimento é o que se segue:

Gráfico 6 – Capacitação



Fonte: elaborado pela autora (2024).

A pergunta 15 busca avaliar, na percepção dos respondentes, os desafios enfrentados pelo Escritório. Spalek (2013) defende que embora a implementação desta unidade organizacional traga benefícios, ainda não há um entendimento comum sobre os fatores que impulsionam seu sucesso.

A análise dos resultados revela que os respondentes identificam diferentes desafios enfrentados pelo Escritório de Projetos, com destaque para o apoio da alta gestão e a cultura organizacional. A maioria dos participantes (61,4% e 54,3%, respectivamente) considera esses dois itens como os mais importantes, indicando a relevância da adequação da cultura organizacional para apoiar uma gestão de projetos eficaz e a importância do apoio e comprometimento da alta administração em relação às atividades do Escritório de Projetos.

Além disso, a comunicação ineficiente acerca das atribuições do Escritório de Projetos (28,6%) e a capacitação das áreas de negócio em gestão de projetos (42,9%) também foram apontadas como desafios significativos. Isso ressalta a necessidade de melhorias na comunicação interna sobre as responsabilidades do Escritório de Projetos e na capacitação das equipes de trabalho nas áreas de negócio em relação aos princípios e práticas de gestão de projetos.

O perfil dos servidores lotados no Escritório de Projetos, apesar de importante, foi mencionado por uma parcela menor dos respondentes (28,6%). Isso sugere que, embora seja relevante, a adequação das habilidades e competências dos membros da equipe pode não ser o principal desafio identificado pelos participantes em relação ao Escritório de Projetos. No entanto, se faz necessário que servidores lotados no Escritório de Projetos desenvolvam e adquiram novas competências em gestão projetos de forma permanente.

A análise das respostas permitiu responder ao objetivo específico 2 (Analisar a estruturação do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação e sua capacidade de gestão de projetos no âmbito do PROFISCO I) e evidencia a relevância do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação no contexto do PROFISCO I. Os dados indicam que houve uma certa padronização de processos relacionados à gestão de projetos, com uma considerável concordância entre os respondentes (80%). No entanto, também foi destacado que existem áreas para aprimoramento nesse processo, sugerindo a necessidade de melhorias contínuas e uma disseminação mais eficaz para futuros programas.

Adicionalmente, a eficácia do Escritório no monitoramento e acompanhamento dos projetos foi reconhecida pela maioria dos participantes (91,50%). A contribuição do Escritório para a interface entre os diversos atores envolvidos, fortalecendo a atuação em rede e

melhorando a comunicação, também foi ressaltada por uma grande porcentagem de respondentes (88,6%).

No entanto, os desafios enfrentados pelo Escritório de Projetos foram identificados, especialmente relacionados à cultura organizacional e ao apoio da alta gestão. A necessidade de melhorias na comunicação sobre as responsabilidades do Escritório e na capacitação das áreas de negócio em gestão de projetos também foi destacada como áreas prioritárias para aprimoramento.

Esses resultados reforçam a importância do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação no contexto do PROFISCO I e destacam a necessidade de investimentos contínuos em melhorias estratégicas para fortalecer sua capacidade de gestão de projetos e contribuir para o sucesso e eficiência das atividades desenvolvidas pela organização. Vale destacar que esses achados encontram eco na teoria apresentada ao longo desse trabalho e citada nas análises.

3.2.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 3

A fim de examinar o objetivo específico 3, "Investigar os avanços e as limitações do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação na execução do PROFISCO I, a partir da perspectiva dos *stakeholders*", serão expostas as respostas a seguir:

Tabela 7 – Apresentação das Respostas do Questionário – Objetivo Específico 3		
Variável	Respondentes	
	Nº	Percentual
2) O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação foi um fator importante para o sucesso do PRODEFAZ/PROFISCO I?		
Concordo	15	21,4%
Concordo totalmente	51	72,9%
Discordo	0	0,0%
Nem Concordo nem discordo	4	5,7%
4) O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação desempenhou um papel eficaz no monitoramento e		

acompanhamento dos projetos do PRODEFAZ/PROFISCO I, dando suporte necessário às equipes dos projetos?		
Concordo	27	38,6%
Concordo totalmente	37	52,9%
Discordo	2	2,9%
Nem Concordo nem discordo	4	5,7%
6) Na sua percepção, a atuação do Escritório de Projetos minimiza os efeitos da burocracia no processo de execução de um projeto, auxiliando no seu resultado?		
Concordo	26	37,1%
Concordo totalmente	29	41,4%
Discordo	5	7,1%
Nem Concordo nem discordo	10	14,3%
9) O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação promove o aprendizado organizacional e a disseminação da cultura de gestão de projetos?		
Concordo	36	51,4%
Concordo totalmente	21	30,0%
Discordo	4	5,7%
Nem Concordo nem discordo	9	12,9%
11) Na sua percepção, o Escritório de Projetos Institucionais e Inovação deveria ser mais apoiado e patrocinado pela alta gestão para fortalecimento da organização como um todo?		
Concordo	16	22,9%
Concordo totalmente	51	72,9%
Discordo	1	1,4%
Nem Concordo nem discordo	2	2,9%
13) O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação deveria ser mais divulgado e sensibilizar mais servidores sobre a sua importância para a organização?		
Concordo	18	25,7%
Concordo totalmente	47	67,1%
Discordo	0	0,0%

Nem Concordo nem discordo	5	7,1%
14) O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação deveria ser mais transparente e acessível aos c?		
Concordo	28	40,0%
Concordo totalmente	28	40,0%
Discordo	3	4,3%
Nem Concordo nem discordo	11	15,7%

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Para a discussão, serão trazidos somente os novos elementos. As perguntas já abordadas no Objetivo Específico 2 serão consideradas na análise final deste Objetivo. A análise dos resultados da questão 2 revela uma forte tendência positiva em relação ao papel do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação no sucesso do PRODEFAZ/PROFISCO I. Com 72,9% dos participantes concordando totalmente e 21,4% concordando, somando um total de 94,3% de concordância, fica claro que a grande maioria dos respondentes reconhece o Escritório de Projetos como um fator importante para o sucesso do programa. A presença de apenas 5,7% de respondentes que não concordam nem discordam indica uma minoria que pode ter perspectivas específicas ou diferentes sobre o papel do Escritório de Projetos nesse contexto. A importância de um EGP é apontada por alguns autores, a exemplo de Calheiros (2005) para quem o PMO é crucial para fornecer informações precisas e oportunas à alta gestão e desempenha um papel orientador para as equipes de projeto resolverem problemas e conflitos.

No que concerne o desempenho do papel positivo na minimização dos entraves burocráticos e no apoio aos resultados eficazes dos projetos, trazidos na questão 6, os resultados sugerem que, para a maioria dos participantes, o Escritório de Projetos possui uma visão predominantemente positiva por parte dos respondentes. Com 41,4% concordando totalmente e 37,1% concordando. O total de 78,6% de concordância indica que a maioria dos participantes reconhece o papel do Escritório de Projetos em reduzir os efeitos da burocracia e contribuir para o resultado dos projetos. A presença de 14,3% de respondentes que nem concordam nem discordam sugere uma parcela que pode ter uma visão neutra ou ambígua sobre essa questão, enquanto apenas 7,1% discordam, representando uma minoria. Essa atuação do EGP na mitigação da burocracia vai ao encontro do posto por Kerzner (2011).

Os resultados da questão 9 indicam um reconhecimento considerável de que o Escritório de Projetos Institucionais e Inovação desempenha um papel na promoção do aprendizado organizacional e na disseminação da cultura de gestão de projetos, conforme expresso por 51,4% dos participantes que concordam e 30% que concordam totalmente com essa afirmação.

No entanto, a presença de 12,9% de respondentes que não apresentam uma posição clara e 5,7% que discordam sugere que ainda há margem para aprimoramentos e iniciativas mais direcionadas para fortalecer esse objetivo. Esses dados destacam a importância de medidas adicionais para consolidar e fortalecer ainda mais a contribuição do Escritório de Projetos no aprendizado organizacional e na disseminação da cultura de gestão de projetos dentro da instituição.

O papel exercido pelo EGP de promotor da cultura de gerenciamento de projetos foi apontado por alguns autores tais como Frame, Block (1998), Martins *et al* (2005). Pode-se observar também, em complemento, que os respondentes entendem que a alta gestão deve apoiar mais o Escritório de Projetos, o que pode vir a ser um ponto crucial para a mudança organizacional.

Na análise da questão 13, fica evidente com a concordância de 92,8% dos entrevistados, que há um consenso generalizado em favor da necessidade de maior divulgação para que haja um alcance mais amplo e aumento da capilaridade do Escritório na Organização, se faz importante sensibilizar mais servidores sobre a sua importância para a organização uma maior valorização e suporte ao Escritório de Projetos Institucionais e Inovação pela alta gestão, destacando sua relevância para o fortalecimento e sucesso da organização como um todo, uma vez os dados revelam uma forte inclinação favorável por parte dos respondentes.

Isso corrobora os autores Ntlokombin (2010 *apud* Silva *et al.*, 2016) que entendem que o gerenciamento de projetos é amplamente aplicável em várias organizações e é essencial para reestruturar processos, melhorar o controle e alocar recursos de forma eficiente para maximizar os resultados.

Sobre a questão 14, fica evidente que uma grande parte reconhece a importância de o Escritório de Projetos ser mais transparente e acessível aos *stakeholders*. A análise dos dados da questão indica que com 40% concordando totalmente e 40%

concordando, totalizando 80% de concordância, A presença de 15,7% de respondentes que não concordam nem discordam e 3% que discordam indica que ainda há uma parcela que pode ter visões divergentes ou dúvidas sobre essa questão. Esta alta porcentagem de concordância sugere que a maioria percebe a necessidade de melhorias nesse aspecto para promover uma maior transparência e acessibilidade do Escritório de Projetos aos *stakeholders*, visando uma comunicação mais eficaz e uma colaboração mais aberta e construtiva. Essa questão foi tratada por autores como Darling e Whitty (2016) e Spalek (2013).

A análise das respostas dos *stakeholders* revela a importância do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação para o sucesso do PROFISCO I. Com uma concordância significativa de 94,3%, é evidente que a grande maioria reconhece o papel do Escritório como um fator importante para o êxito do programa. Além disso, os resultados indicam que o Escritório contribui para minimizar os efeitos da burocracia, auxiliando no resultado eficaz dos projetos, conforme percebido por 78,54% dos participantes. Esses dados destacam a eficácia do Escritório em superar desafios comuns na gestão de projetos.

A pesquisa também aponta para a contribuição do Escritório no aprendizado organizacional e na disseminação da cultura de gestão de projetos, reconhecida por uma parcela considerável dos respondentes. No entanto, a presença de discordâncias e posições neutras indica a necessidade de aprimoramentos específicos nesse aspecto. Além disso, a maioria dos *stakeholders* concorda que o Escritório deve ser mais apoiado e patrocinado pela alta gestão, ressaltando sua importância para o fortalecimento da organização como um todo.

Dessa forma, considerando a alta concordância em relação à contribuição do Escritório de Projetos para os resultados positivos, sua capacidade de promover melhorias institucionais e seu papel eficaz no monitoramento e acompanhamento dos projetos, podemos concluir que as ações desenvolvidas por esse Escritório foram efetivas e impactaram positivamente os resultados do PROFISCO I, conforme percebido pelos *stakeholders*.

3.2.1.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 4

Para investigar e responder ao objetivo específico 4, “Avaliar a efetividade das ações desenvolvidas pelo Escritório de Projetos Institucionais e Inovação em relação à melhoria de resultados do

PROFISCO I, a partir dos dados da execução do programa, disponibilizados pelo Governo do Distrito Federal e pela perspectiva dos *stakeholders*”, foram consideradas as seguintes perguntas do questionário:

Tabela 8 – Apresentação das Respostas do Questionário – Objetivo Específico 4		
Variável	Respondentes	
	Nº	Percentual
2) O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação foi um fator importante para o sucesso do PRODEFAZ/PROFISCO I?		
Concordo	15	21,4%
Concordo totalmente	51	72,9%
Discordo	0	0,0%
Nem Concordo nem discordo	4	5,7%
4) O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação desempenhou um papel eficaz no monitoramento e acompanhamento dos projetos do PRODEFAZ/PROFISCO I, dando suporte necessário às equipes dos projetos?		
Concordo	27	38,6%
Concordo totalmente	37	52,9%
Discordo	2	2,9%
Nem Concordo nem discordo	4	5,7%
7) O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação contribuiu para a obtenção de resultados positivos no âmbito do PRODEFAZ/PROFISCO I?		
Concordo	18	25,7%
Concordo totalmente	48	68,6%
Discordo	1	1,4%
Nem Concordo nem discordo	3	4,3%
12) Na sua percepção, o Escritório de Projetos pode promover melhorias nos resultados institucionais?		
Concordo	17	24,3%

Concordo totalmente	50	71,4%
Discordo	1	1,4%
Nem Concordo nem discordo	2	2,9%

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Os resultados apontam para um consenso generalizado em favor da visão de que o Escritório de Projetos Institucionais e Inovação desempenhou um papel significativo na obtenção de resultados positivos no PRODEFAZ/PROFISCO I. Indicando uma forte percepção positiva por parte dos respondentes, com 68,8% concordando totalmente e 25,7% concordando, totalizando 94,5% de concordância.

A análise dos dados mostra que a maioria dos respondentes (95,7%) acredita que o Escritório de Projetos pode promover melhorias nos resultados institucionais. Apenas uma pequena parcela (4,3%) tem perspectivas diferentes ou não expressa uma opinião clara sobre o assunto. Isso demonstra um forte apoio à capacidade do Escritório de Projetos em impulsionar melhorias nos resultados da instituição, indicando um alto nível de confiança nessa área.

Com base nas respostas obtidas é possível fazer uma análise que responde ao objetivo específico apresentado, que é avaliar a efetividade das ações desenvolvidas pelo Escritório de Projetos em relação à melhoria de resultados do PROFISCO I, pela perspectiva dos *stakeholders*.

Primeiramente, é evidente que quase a unanimidade dos respondentes reconhece o papel significativo do Escritório de Projetos na obtenção de resultados positivos no âmbito do PROFISCO I. Com uma concordância de 94,5% nessa questão, fica claro que há uma forte percepção positiva sobre a contribuição do Escritório de Projetos para os resultados alcançados.

Além disso, a confiança na capacidade do Escritório de Projetos em promover melhorias nos resultados institucionais é destacada, com 95,7% dos participantes acreditando nessa capacidade. Isso reforça a importância atribuída ao Escritório como um agente de melhoria contínua e efetivação de resultados positivos dentro da instituição.

A análise dos dados também revela que o Escritório de Projetos foi considerado um fator importante para o sucesso do PROFISCO I por 94,3% dos respondentes, indicando um reconhecimento amplo de sua

eficácia e relevância na gestão e acompanhamento dos projetos inseridos no programa.

Por fim, os desafios identificados pelo Escritório de Projetos incluem a adequação da cultura organizacional, o apoio da alta gestão, a comunicação ineficiente sobre as atribuições do Escritório, a capacitação das áreas de negócio em gestão de projetos e o perfil dos servidores. A necessidade de melhorias nessas áreas destaca a importância contínua de investimentos estratégicos para fortalecer a capacidade do Escritório de gerir projetos de forma eficiente e eficaz.

3.3 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Para realizar a análise qualitativa das respostas à entrevista semiestruturada, aplicada a sete atores envolvidos no Programa PROFISCO I do DF, foi utilizado o método de análise de conteúdo de Bardin (2016). O objetivo é o de analisar as respostas a partir da leitura flutuante, análise, codificação e inferência de modo a permitir uma interpretação e compreensão profunda do conteúdo obtido a fim de elucidar as questões apresentadas nos objetivos específicos e responder à pergunta central da pesquisa.

Os Quadros com as unidades de análise, codificação e categorização estão no Apêndice C deste trabalho.

O roteiro possui seis perguntas que estão elencadas abaixo:

P1. Você acredita que o ESPII desempenhou um papel significativo na obtenção de bons resultados no PROFISCO I?

P2. Você acredita que a existência de uma unidade organizacional como um Escritório de Projetos pode potencializar os resultados de programas do porte do PROFISCO?

P3. Durante a execução do Programa PRODEFAZ/PROFISCO I no âmbito do Distrito Federal, com a implantação do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação, houve percepção de melhora na execução do Programa?

P4. Há algum exemplo específico de projeto ou situação em que o ESPII teve um impacto notável que você gostaria de compartilhar?

P5. A instituição de uma unidade organizacional como o Escritório de Projetos contribuiu para melhoria na comunicação organizacional acerca do PROFISCO?

P6. Você acredita que o Escritório de Projetos trouxe mais confiabilidade na capacidade de execução do PROFISCO?

Quadro 7 – Relação entre Objetivo Específico e Perguntas da Entrevista	
Objetivos Específicos	Perguntas
2 - Analisar a estruturação do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação e sua capacidade de gestão de projetos no âmbito do PROFISCO I	P1; P2; P3
3 - Investigar os avanços e as limitações do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação na execução do PROFISCO I, a partir da perspectiva dos stakeholders	P4; P5; P6
4 - Avaliar a efetividade das ações desenvolvidas pelo Escritório de Projetos Institucionais e Inovação em relação à melhoria de resultados do PROFISCO I, a partir dos dados da execução do programa, disponibilizados pelo Governo do Distrito Federal e pela perspectiva dos stakeholders	P1; P3; P4; P6

Fonte: elaborado pela autora (2024).

3.3.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Para responder ao objetivo específico 2, “Analisar a estruturação do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação e sua capacidade de gestão de projetos no âmbito do PROFISCO I”, serão apresentadas as análises feitas a partir das respostas às perguntas P1, P2 e P3. As respostas à pergunta P1 (Você acredita que o ESPII desempenhou um papel significativo na obtenção de bons resultados no PROFISCO I?) apresentam o impacto significativo da atuação do Escritório, e trouxeram destacadamente alguns pontos fortes da atuação do Escritório: planejamento e acompanhamento eficaz dos projetos; habilidade em destravar problemas e resolver conflitos; visão ampla e estratégica dos projetos.

A análise qualitativa das respostas dos participantes revela uma percepção positiva em relação ao papel do Escritório de Projetos, destacando sua importância na obtenção de resultados satisfatórios no Programa, influenciando positivamente o planejamento e a gestão de projetos da carteira, promovendo a integração entre áreas e a manutenção do padrão de gestão de projetos, principalmente fortalecendo o monitoramento.

De acordo com o Entrevistado 1 (2024), "O Escritório proporcionou a interface entre as diversas áreas da secretaria". Em perspectiva complementar, asseverou "O escritório aportava, ele tinha um papel de destravar, de ser um agente de articulação"(ibidem). Na percepção do Entrevistado 2 (2024), "ampliou essa visão. Eu saí da área da visão da área de licitação, eu peguei do planejamento ao final do processo".

Com sua estrutura e linha de trabalho, foi possível coordenar e gerenciar todos os projetos que faziam parte do Programa de forma padronizada, permitindo acompanhar e monitorar todos os processos de aquisições e contratações constantes dos projetos, realizar o gerenciamento adequado dos recursos, facilitando o remanejamento e a alocação eficiente desses recursos, a fim de alcançar as metas, objetivos e os resultados propostos (Entrevistado 7, 2024).

As respostas à P2 (Você acredita que a existência de uma unidade organizacional como um Escritório de Projetos pode potencializar os resultados de programas do porte do PROFISCO?) demonstram que o Escritório de Projetos possui um grande potencial para contribuir para o sucesso de programas do porte do PROFISCO.

Um escritório oferece diversos benefícios para a gestão de projetos, como organização, acompanhamento, metodologia, integração, mitigação de riscos, e comunicação. Destacam-se nas respostas, alguns pontos fortes do ESPII, entre eles, expertise em gerenciamento de projetos; visão holística e estratégica; capacidade de articular diferentes áreas.

A análise qualitativa enfatiza que a existência de um Escritório de Projetos é fundamental para programas como o PROFISCO, conforme evidenciado pelas respostas dos participantes, desempenhando um papel crucial na gestão eficiente, visibilidade, metodologia de gerenciamento e articulação facilitadora, todos essenciais para o progresso e sucesso de iniciativas complexas como o PROFISCO.

Na perspectiva do Entrevistado 6 (2024), “o ESPII está continuamente em contato com as diferentes áreas da Secretaria, colaborando com os gerentes de projetos e auxiliando na superação de quaisquer obstáculos que possam surgir durante o andamento de cada projeto”. Na mesma linha o Entrevistado 2 (2024) se manifestou “Nossa integração ficou melhor entre todos, no todo. Os mundos foram se encaixando”. Para o Entrevistado 4 (2024), “o Escritório de Projetos, além de auxiliar, assessorar, ele cobra resultados e cobra tarefas que são importantíssimas de serem cumpridas até porque tem prazos a serem seguidos”.

O Entrevistado 7 (2024) apresentou uma perspectiva ampla da percepção da atuação do Escritório, “sua existência permite ainda, uma gestão mais integrada, processos mais padronizados, o remanejamento e alocação mais adequada dos recursos, identificação dos gargalos, mitigação de riscos de forma mais proativa, melhor comunicação entre as partes envolvidas, proporcionando condições de alavancar a execução, otimizar e garantir a obtenção dos resultados esperados em programas desse porte”.

No que se refere a análise das respostas à pergunta P3(Durante a execução do Programa PRODEFAZ/PROFISCO I no âmbito do Distrito Federal, com a implantação do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação, houve percepção de melhora na execução do Programa?). As respostas indicam que a implementação do Escritório de Projetos Institucionais (ESPII) gerou uma série de vantagens significativas. Isso se reflete na entrega eficiente de projetos conforme o cronograma e o orçamento estabelecidos, na satisfação dos *stakeholders* envolvidos e no reconhecimento do programa em âmbito nacional.

A análise qualitativa das respostas apresentadas ressalta que a implantação do Escritório de Projetos durante a execução do PROFISCO I no Distrito Federal resultou em uma percepção positiva de melhora na execução do programa. Os participantes destacaram o monitoramento ativo, a celeridade na entrega de projetos, os resultados impressionantes, maior governança do Programa, enfrentamento das dificuldades e gargalos existentes, fomento à integração e colaboração entre áreas, além do reconhecimento pela conclusão bem-sucedida do programa como consequências diretas da atuação do escritório.

Considerando a visão do Entrevistado 4 (2024), temos que o "O ESPII foi fundamental para alcançarmos os números que foram apresentados ao final do projeto". O Entrevistado 5 (2024), trouxe o seguinte entendimento, "A atuação do Escritório de Projetos auxiliou as áreas envolvidas a se organizarem e se estruturarem para participação"; explorando a visão do Entrevistado 6 (2024)"Com a introdução do ESPII, houve uma mudança notável, resultando em um impulso significativo na execução do programa. O Entrevistado 7 (2024) entende que "Com a implantação do ESPII, foi possível um efetivo monitoramento e acompanhamento dos projetos, contratações e aquisições realizadas no âmbito do Programa de forma mais efetiva e eficaz, sendo fundamental no enfrentamento das dificuldades e gargalos existentes, tornando os processos mais céleres e garantindo os resultados positivos e o sucesso na execução do Programa".

A interconexão entre o objetivo específico e as perguntas do questionário aplicado possibilitou uma análise mais aprofundada das respostas coletadas, fundamentais para elucidar o objetivo proposto, lançando luz sobre a relevância do ESPII no contexto do PROFISCO I. Restaram evidenciados seus pontos fortes e o impacto positivo na execução do Programa.

Para elucidar o objetivo específico 3 (Investigar os avanços e as limitações do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação na execução do PROFISCO I, a partir da perspectiva dos *stakeholders*), as avaliações das respostas às questões P4; P5; e P6 serão realizadas.

As respostas apresentadas denotam a atuação do ESPII em diversas situações. No que se refere ao questionamento P4 (Há algum exemplo específico de projeto ou situação em que o ESPII teve um impacto notável que você gostaria de compartilhar?). Cabe salientar que o escritório exerceu o papel de articulação e interação, catalisador de processos de trabalho, deu agilidade e incrementou a colaboração entre as áreas para a atuação em rede da Secretaria visando as entregas do Programa.

A análise qualitativa revela que a atuação do Escritório foi crucial na coordenação, articulação, obtenção de resultados positivos, aumento da produtividade, integração entre equipes e colaboração eficaz, o que resultou em reconhecimento e sucesso em diversas áreas.

Para o Entrevistado 1 (2024) "O papel do Escritório foi fundamental nessa articulação", segue na sua análise, "O Escritório teve

um papel catalisador, catalisar os processos para gente poder fazer a entrega" (ibidem); ao explorar outras manifestações, observamos que para o Entrevistado 4 (2024) "Se não fosse o Escritório de Projetos interagindo com essas áreas, mostrando a importância de se seguir um rito, de se seguir algumas tarefas importantes para a gestão, com certeza os resultados não seriam alcançados"; complementando, "Acho que a integração assim, essa é o que eu chamo de governança colaborativa. Acho que foi a coisa mais importante que a gente teve nesse processo" (ibidem). Por sua vez, o Entrevistado 7 (2024) apontou que "o controle dos sistemas desenvolvidos pela fábrica de software. O acompanhamento e controle exercido pelo ESPII no desenvolvimento desses sistemas foi fundamental para a identificação de problemas, resoluções, correto remanejamento de recursos, pagamentos e finalização com êxito na execução do Programa.

Os principais pontos elencados pelos participantes em relação a P5 (A instituição de uma unidade organizacional como o Escritório de Projetos contribuiu para melhoria na comunicação organizacional acerca do PROFISCO?) são o aumento da visibilidade e disseminação das informações relacionadas ao programa; alinhamento e sensibilização das partes interessadas, incluindo a alta governança; melhoria na compreensão dos objetivos e atividades do PROFISCO por parte dos colaboradores, e a importância das reuniões e relatórios apresentados pelo escritório para manter todos informados e alinhados.

Destaca-se que a instituição do Escritório de Projetos trouxe uma contribuição altamente positiva para a melhoria na comunicação organizacional acerca do PROFISCO no Distrito Federal. A análise qualitativa demonstra que o Escritório foi eficaz na aumentando da visibilidade, disseminação das informações, alinhamento das partes interessadas e sensibilização da alta governança em relação aos objetivos e atividades do programa. Esses resultados reforçam a importância estratégica e o impacto positivo do Escritório de Projetos no sucesso e na eficiência da implementação do PROFISCO.

Para ilustrar essa análise algumas manifestações são apresentadas. O Entrevistado 1 (2024) assevera que "Acho que com o Escritório, deu para fazer um trabalho de disseminação". Já na percepção do Entrevistado 2 (2024) "As reuniões com ponto focal foram super importantes"; "E os resultados de relatório o Escritório apresentava para alta governança" (ibidem). De forma complementar,

o entrevistado 7 trouxe a seguinte perspectiva “...O Escritório de Projetos centralizou as informações do Programa e todos os projetos envolvidos, tornando acessível a todas as partes interessadas, criando e estabelecendo padrões de comunicação e possibilitando ainda, identificar problemas na comunicação de pessoas e unidades envolvidas na execução dos projetos, buscando a resolução desses problemas com vistas ao alcance dos resultados esperados.

As repostas à P6 (Você acredita que o Escritório de Projetos trouxe mais confiabilidade na capacidade de execução do PROFISCO?) trazem a atuação do Escritório no incremento da visão holística e capacidade de planejamento, execução. Sua parceria e disponibilidade para atuar como um facilitador para as áreas trouxe mais confiança na capacidade de entrega.

O Escritório de Projetos foi percebido como um agente fundamental para aumentar a confiança na capacidade de execução e entrega do programa dentro do prazo estabelecido. A análise qualitativa revelou que os participantes reconheceram a importância da parceria e do apoio contínuo oferecidos pelo Escritório, contribuindo significativamente para o sucesso e a eficiência na implementação dos projetos relacionados ao PROFISCO I.

As percepções de diversos atores são apresentadas, de modo a corroborar a análise realizada. Para o Entrevistado 1 (2024) "Com os projetos que a gente participou. Acho que com as primeiras entregas que foram saindo, acho que a gente viu mais confiabilidade"; segundo o entendimento do Entrevistado 6 (2024) "O escritório passou a ser visto como um parceiro essencial"; para o Entrevistado 2 (2024) "visão holística, do planejamento, e de onde sai do zero para o 100. Porque aí você de alguma forma consegue transmitir isso para as áreas envolvidas e isso foi muito importante"; a perspectiva do Entrevistado 5 (2024) é que o Escritório possui "visão global da Secretaria, agrega as propostas de todas as áreas, identificando problemas e oportunidades e atuando como facilitador dos processos e o acompanhamento do seu desenvolvimento", desta forma, na visão do Entrevistado 3 (2024) "As pessoas ficaram muito mais envolvidas e interessadas no atingimento dos resultados", e no mesmo sentido a opinião do Entrevistado 7 (2024) "Promoveu ações tempestivas de forma a garantir o cumprimento dos prazos e orçamentos, realizando os remanejamentos e adequações necessárias dos recursos disponíveis, buscou durante toda a execução identificar e mitigar os riscos, garantindo o sucesso e o alcance dos

resultados tão positivos”. Em resumo, fica evidenciada a importância do papel do Escritório.

A análise das respostas às perguntas P4¹, P5² e P6³ revela uma visão positiva sobre o Escritório de Projetos Institucionais e Inovação (ESP II) e seus avanços no contexto do PROFISCO I. As respostas ressaltam o papel crucial do ESP II na coordenação eficaz, na melhoria da comunicação e na promoção da confiança na capacidade de entrega do programa. Destaca-se ainda a contribuição do Escritório para o alinhamento das partes interessadas, a disseminação de informações e a integração entre equipes, elementos essenciais para o sucesso e a eficiência das iniciativas na Secretaria. Esses aspectos evidenciam a importância estratégica do ESP II na obtenção de resultados positivos e na efetividade da implementação do PROFISCO I.

Por fim, para responder ao objetivo específico 4, “Avaliar a efetividade das ações desenvolvidas pelo Escritório de Projetos Institucionais e Inovação em relação à melhoria de resultados do PROFISCO I, a partir dos dados da execução do programa, disponibilizados pelo Governo do Distrito Federal e pela perspectiva dos *stakeholders*”, são consideradas as respostas às perguntas já analisadas, que serão tratadas em outro viés, neste contexto.

As análises das respostas às perguntas P1⁴, P3⁵, P4⁶ e P6⁷ evidenciam uma visão positiva e assertiva por parte dos *stakeholders* em relação à efetividade das ações desenvolvidas pelo Escritório de Projetos Institucionais e Inovação (ESP II) no contexto do PROFISCO I. Em relação ao objetivo específico de avaliar a efetividade dessas ações, os dados mostram que o ESP II desempenhou um papel significativo na

¹ P4. Há algum exemplo específico de projeto ou situação em que o ESP II teve um impacto notável que você queira compartilhar?

² P5. A instituição de uma unidade organizacional como o Escritório de Projetos contribuiu para melhoria na comunicação organizacional no âmbito do PROFISCO?

³ P6. Você acredita que o Escritório de Projetos trouxe mais confiabilidade na capacidade de execução do PROFISCO I?

⁴ P1. Você acredita que o ESP II desempenhou um papel significativo na obtenção de bons resultados no PROFISCO I?

⁵ P3. Durante a execução do PROGRAMA no âmbito do DF, com a implantação do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação houve percepção de melhora na execução do Programa?

⁶ P4. Há algum exemplo específico de projeto ou situação em que o ESP II teve um impacto notável que você queira compartilhar?

⁷ P6. Você acredita que o Escritório de Projetos trouxe mais confiabilidade na capacidade de execução do PROFISCO I?

obtenção de bons resultados no programa, conforme expresso pelos participantes da pesquisa.

As respostas destacam a importância do ESPII na articulação, interação e resolução de conflitos, ação tempestiva, bem como na melhoria da comunicação, integração entre equipes e confiabilidade na capacidade de execução do PROFISCO. Os exemplos citados, como o impacto notável no Portal de Serviços do DF, na renovação de equipamentos da SUTIC, e na informatização do Sistema Relatório de Gestão, demonstram a sua contribuição significativa para o sucesso e a eficiência do programa.

3.4 JUNTANDO AS PONTAS DA DISCUSSÃO: TRIANGULANDO DADOS E INFORMAÇÕES

A análise conjunta dos dados obtidos, por meio do questionário aplicado e respostas da entrevista semiestruturada, revela uma visão abrangente e detalhada sobre a estruturação e capacidade de gestão de projetos do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação (ESPII) no âmbito do PROFISCO I. O ESPII desempenhou um papel significativo na padronização e monitoramento dos processos no PROFISCO I. Houve concordância (80%) sobre essa afirmação no questionário. Os entrevistados destacaram a contribuição do Escritório na interface entre atores, porém foram identificados desafios, como a cultura organizacional, necessidade de melhorias na comunicação, e a capacitação das áreas de negócio em gestão de projetos

Os dados do questionário e das entrevistas combinados, demonstram que há uma visão positiva sobre o Escritório de Projetos Institucionais e Inovação (ESPII) no PROFISCO I, quando o foco é investigar os avanços e as limitações do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação na execução do PROFISCO I. Os resultados mostram concordância na padronização de processos de gestão de projetos (80%) e eficácia do monitoramento (91,50%). As entrevistas destacam o papel crucial do ESPII na coordenação, comunicação e confiança no programa. Desafios incluem cultura organizacional e apoio da alta gestão, sugerindo áreas de melhoria. Esses dados reforçam a importância estratégica do ESPII e a necessidade de melhorias contínuas e patrocínio da alta gestão.

Por fim, para avaliar a efetividade das ações desenvolvidas pelo Escritório de Projetos Institucionais e Inovação em relação à melhoria

de resultados do PROFISCO I, a partir dos dados da execução do programa, disponibilizados pelo Governo do Distrito Federal e pela perspectiva dos *stakeholders*, se faz importante trazer alguns elementos da análise documental.

Nos três primeiros anos de contrato, os recursos aportados foram de R\$42.323.794,64. No ano de 2019 o desembolso para o DF foi no valor R\$ 16.393.200,00, em 2020 o valor foi de R\$45.562.800,00, e em 2021 foram solicitados R\$10.924.042,46.

Como regra do Programa, a cada solicitação de recursos devem ser comprovados 80% de gastos relativos à solicitação de desembolso anterior. Assim, entre 2019 e outubro de 2021 foram minimamente executados R\$72.780.042,46, contra R\$42.323.794,64, dos três primeiros anos do Programa, isso sem levar em consideração a possibilidade de redução de 20% desse valor, dadas as regras de desembolso.

Assim, destaca-se a capacidade de execução da Secretaria de Economia a partir de 2019 e especialmente em 2020 e 2021, últimos anos de contrato, cujo prazo de execução contratual era de 2016 a 2021, ou seja, cinco anos. Soma-se isso ao período de pandemia, onde minimamente houve uma necessidade de adaptação das equipes ao novo modelo de trabalho, momentos de incertezas, perdas, que de certa forma impactaram o andamento dos trabalhos.

Correlacionando os achados referentes às análises dos dados dos documentos oficiais do Programa, do questionário aplicado e das entrevistas semiestruturadas, o resultado revela uma visão altamente positiva sobre a efetividade das ações do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação (ESP II) no PROFISCO I, tanto pela perspectiva dos *stakeholders* quanto pelos dados de sua execução.

Os resultados do questionário mostram uma concordância significativa (94,5%) entre os respondentes sobre a contribuição significativa do ESP II para os resultados positivos do PROFISCO I. Além disso, a confiança na capacidade do Escritório de Projetos em promover melhorias institucionais é destacada por 95,7% dos participantes.

As entrevistas também evidenciam uma visão positiva, onde os entrevistados consideraram o ESP II como um fator importante para o sucesso do programa, destacadamente por sua ação tempestiva, fortalecimento do monitoramento, aperfeiçoamento do processo de gestão dos projetos, aprimoramento da comunicação para resolução

de conflitos, e fortalecimento da governança institucional e colaborativa.

Além disso, conforme os resultados oficiais do Programa, o PROFISCO DF apresentou 97,5% de execução financeira e 100% de entregas contratualizadas. Considerado altamente bem-sucedido pelo BID, fatos que corroboram a efetividade das ações desenvolvidas pelo Escritório de Projetos Institucionais e Inovação em relação aos resultados do PROFISCO I.

Diante desses dados, é possível afirmar que a instituição de uma unidade organizacional como um escritório de projetos trouxe ganhos à Secretaria de Estado de Economia, podendo ser considerada uma boa prática a ser disseminada na Administração Pública, principalmente em Programas do porte do PROFISCO.

Conforme evidenciado pela literatura e pela pesquisa realizada, um escritório de projetos pode trazer contribuições significativas para a gestão pública em várias frentes. Destacadamente o aprimoramento da eficiência ao padronizar os processos de gestão de projetos e implementar boas práticas que resultam em uma execução mais eficiente; otimização de recursos, com uma visão sistêmica que evita desperdícios de tempo e recursos financeiros; gestão de riscos aprimorada através de um monitoramento mais intenso para minimizar impactos negativos; fornecimento de informações de qualidade para embasar as decisões da alta gestão; alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos da organização; e desenvolvimento da competência em gestão de projetos entre os colaboradores, melhorando tanto a velocidade quanto a qualidade das entregas.

Este estudo tem o potencial de contribuir significativamente para a literatura existente. Ao adotar um enfoque de estudo de caso, o trabalho oferece uma visão aprofundada das práticas e desafios envolvidos na implementação dessa unidade organizacional. Os resultados obtidos revelaram uma perspectiva positiva em relação ao impacto do Escritório de Projetos na melhoria da execução de um Programa que abrange uma carteira diversificada de projetos. Essa contribuição empírica e analítica pode enriquecer o entendimento acadêmico sobre os benefícios e as melhores práticas associadas ao estabelecimento e à gestão de escritórios de projetos.

Corroborando com os diversos trabalhos publicados sobre essa temática, este estudo de caso, em particular, oferece informações que demonstram a experiência de um órgão público, os resultados obtidos, num caso concreto, e os desafios inerentes à mudança. Reforça a ideia de que a implantação de uma unidade organizacional como um escritório de projetos, que pode ter diversos arranjos institucionais a depender da maturidade da organização, do apoio da alta gestão, e do objetivo a que se destina, possibilita aprimorar os resultados da organização.

Algumas propostas apontadas na literatura foram reforçadas a partir dos resultados deste estudo. A adoção da gestão de projetos promove uma abordagem mais horizontal do trabalho (Kerzner, 2011). Para Prado (2016), é crucial que os governos enfrentem o desafio de aprimorar suas competências na gestão de projetos. Calheiros (2005) aponta que um escritório de projetos poderá fazer um papel importante de orientação às equipes de projeto na busca de soluções de problemas e/ou conflitos, sendo o principal responsável pelo provimento de informações à alta gestão, fortalecendo sua governança.

Este trabalho concentrou-se em estudo de caso no ambiente de um Programa de Modernização da Gestão Fiscal, caracterizado por sua complexidade e desafios na execução, resultados contratados, prazos e volume de recursos. Essa abordagem se difere dos demais trabalhos encontrados na literatura, por focar na estratégia adotada pela Secretaria de Economia do Distrito Federal para sua execução, por meio da coordenação do Programa via a implantação de um Escritório de Projetos, visando alcançar seus resultados de forma eficaz.



5

5

CONCLUSÃO

Essa pesquisa investigou a contribuição da implantação do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação para os resultados alcançados no âmbito do PRODEFAZ/PROFISCO I. Para tanto foram realizadas pesquisa documental, aplicação de questionário e entrevistas semiestruturada que permitiram responder à pergunta de pesquisa proposta.

No geral, o resultado sugere o reconhecimento do trabalho do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação na execução bem-sucedida do PROFISCO I, destacando sua relevância para o alcance dos objetivos do programa e o impacto positivo percebido pelos *stakeholders*. Os achados apontam que o trabalho desenvolvido pela equipe do ESPII afetou positivamente a padronização dos processos de gestão de projetos e a atuação em rede dos diversos atores envolvidos no Programa. Os processos de monitoramento foram fortalecidos, o que propiciou maior governança do PROFISCO, impactando nos resultados alcançados.

Assim, podemos concluir que os resultados apresentados corroboram com as grateses propostas, que se ampararam nas seguintes premissas: uso da gestão de projetos, apoiado por uma unidade organizacional dedicada, fortaleceu substancialmente a administração do Programa, demonstrando a importância de um escritório de projetos estruturado como uma boa prática para a gestão de programas governamentais. A introdução dessa nova unidade organizacional traz desafios inerentes, incluindo a adaptação à cultura existente, o respaldo da alta direção, a superação de resistências à mudança, a gestão de recursos humanos e infraestrutura, a manutenção de padrões de gerenciamento de projetos e o cumprimento de metodologias, além da constante demonstração de seu valor para a organização.

A pesquisa trouxe em seu bojo elementos que dialogam diretamente com a literatura apresentada. Destacadamente governança, conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e supervisão, utilizados para avaliar, orientar e monitorar a administração no setor público, focando no incremento das capacidades

institucionais, colaboração público-privada, e orientação para resultados, promovendo a eficiência e a eficácia na execução de políticas e prestação de serviços à população; bem como a governança colaborativa, que demonstra a atuação em rede, a cooperação entre os mais diversos atores envolvidos no processo. Definições fortemente consolidadas na pesquisa.

O papel da gestão de projetos, apresentado na revisão literária, indica que o gerenciamento de projetos, conforme Kerzner (2011), é uma estratégia avançada que otimiza processos organizacionais, maximiza recursos e reduz a burocracia, aplicável em diversos setores. Sua implementação eficaz requer consideração da cultura organizacional, treinamento abrangente e apoio da alta gestão para reconhecer seu valor.

Isso promove uma coordenação horizontal e comunicação melhorada entre funcionários e áreas, aumentando a produtividade e eficiência, mitigando riscos. Por outro lado, Prado (2015) destaca o desafio crescente das organizações em gerenciar projetos com eficiência, cumprindo prazos e controlando custos, exigindo uma abordagem técnica e especializada em gestão de projetos, com o apoio de metodologias para alcançar objetivos de forma mais eficaz.

Os resultados encontrados corroboram com os achados prévios da literatura especializada apresentada neste trabalho (Hill, 2004; Calheiros, 2005; Andersen et al., 2007; Wang e Liu, 2010; Barcaui, 2012; PMI, 2017; Szalay et al, 2017; Pies, 2018; Pinto et al, 2019; Assis, 2021).

Cabe destacar que a execução de Programas do porte do PROFISCO, com um número cada vez maior de projetos e valores envolvidos, (o Distrito federal está em contratação do PROFISCO II, com uma carteira de US\$80 milhões, outros estados já se encontram o PROFISCO III) se demonstra um grande desafio. Este estudo apresenta que a gestão de projetos, utilizando as orientações existentes na literatura, e a implantação de uma unidade organizacional como o Escritório de Projetos podem trazer benefícios para sua condução e resultados.

O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação da Secretaria de Economia, possui atualmente *status* de subsecretaria. No entanto, como demonstrado na pesquisa, há desafios a serem superados para sua consolidação, a exemplo da maior transparência nas suas ações, incremento da comunicação para acesso de toda a organização,

enfrentamento à cultura estabelecida, capacitação da equipe e de seus pares, busca constante de apoio e patrocínio da alta gestão,

A gestão de projetos é um campo vasto e fértil, porém ainda não consolidado na Administração Pública. Programas como o PROFISCO podem ser indutores desse modelo de gestão organizacional. Em outro giro, trabalhos acadêmicos sobre o tema podem fortalecer e contribuir para consolidação da importância do assunto, devendo ser tratados fortemente pela academia.

Este estudo oferece uma análise detalhada das práticas de gestão de projetos no setor público, contribuindo para o entendimento sobre os benefícios e desafios associados a essas práticas. Além disso, destaca a importância estratégica do alinhamento dos projetos com os objetivos organizacionais, o desenvolvimento de competências em gestão de projetos e o papel do escritório de projetos na orientação das equipes e no fornecimento de informações para a alta gestão, fortalecendo a governança e a eficácia das entregas públicas.

Os resultados vão ao encontro do que defendem Pisa e Oliveira (2013), para os quais a gestão de projetos otimiza resultados, sendo um instrumento capaz de aumentar a agilidade e capacidade de resposta da Administração Pública, além de ser um facilitador da governança.

Os resultados obtidos no Programa PROFISCO, relativos à pesquisa documental, demonstram não só os excelentes resultados obtidos pela Secretaria de Economia durante sua execução, mas sugerem uma forte correlação entre a adoção da metodologia de gestão de projetos e a evolução do Programa.

Cabe destacar como resultado do questionário aplicado, tivemos a percepção dos participantes sobre a atuação do Escritório para aprimoramento e sua contribuição na execução do Programa PROFISCO. As respostas apontaram uma avaliação positiva da sua atuação, um alto grau de satisfação e os benefícios advindos da sua implantação.

Essa mesma conclusão foi confirmada nas entrevistas realizadas. O fortalecimento do monitoramento, apoio às equipes de projetos, o estímulo e fortalecimento da atuação em rede, aumentando a sinergia da equipe da SEEC, a visão holística que propicia uma otimização de recursos e tomada de decisão tempestiva dos gestores, foram alguns pontos relevantes elencados pelos participantes.

Por outro lado, há desafios a serem enfrentados, como a manutenção do patrocínio por parte da alta gestão, o desenvolvimento das competências para o gerenciamento dos projetos, tanto da equipe do Escritório, quanto das áreas de negócio; a mudança de cultura que essa atividade exige, além da necessidade de maior capilaridade e clareza de seu papel na organização. Como defendido por Kutsch *et al.* (2015), os EGPs frequentemente enfrentam falta de reconhecimento e precisam constantemente justificar sua existência.

Diante dos dados apresentados, é possível concluir que a implementação do Escritório de Projetos trouxe benefícios à Secretaria de Estado de Economia, sugerindo ser uma prática a ser considerada na Administração Pública, nas três esferas de governo, especialmente em programas de grande porte e complexidade como o PROFISCO.

Recomenda-se que estudos futuros explorem diferentes modelos de execução dos Programas de Modernização da Gestão Fiscal, considerando sua abrangência em praticamente todos os estados brasileiros. Sob a perspectiva da gestão de projetos, investigações voltadas para os desafios enfrentados na implantação e manutenção dessa metodologia, especialmente por meio de um escritório de projetos, são valiosas fontes de aprendizado e aprimoramento das práticas de governança e gestão pública.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F.L.; **O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública, um breve estudo sobre a experiência internacional recente**, 1997, 52 páginas, Cadernos ENAP; n. 10, Brasília. Disponível em <https://docs.ufpr.br/~andrea.jankoski/Downloads/Abrucio.pdf>. Acesso em 27 agost.2023.

ABRUCIO, F. L. **Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, RJ, v. 39, n. 2, p. 401 a 422, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6576>. Acesso em: 3 set. 2023.

AGRANOFF, R.; MCGUIRE, **M. Collaborative public management: new strategies for local governments**. Washington, DC: Georgetown Univ. Press., 2003. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/264120610_Collaborative_public_management_New_strategies_for_local_governments. Acesso em 30 set.2023.

ANDRADE, S.K.P. **Implantação da Governança Pública em uma Organização Hierarquizada: Estudo de Caso do Comando de Preparo da Força Aérea Brasileira**, 2020, 150 páginas, Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) -IDP, Brasília, 2020. Disponível em https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/2748/1/Disserta%20a7%20Susan%20Kelly%20Prado%20Andrade_MESTRADO%20EM%20ADMINISTRA%20O_2020.pdf. Acesso em 07 mai. 2023.

ASSIS, S. S. D. (2021). **Desenvolvimento de um modelo de monitoramento de produtos para os Escritórios de Gerenciamento de Projetos em saúde em uma organização pública federal**, 2021, 83 páginas, Dissertação (Mestrado Profissional em Política e Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde, área de concentração Políticas Públicas, Gestão e Cuidado em Saúde), Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, Disponível em: https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/handle/icict/49437/soraya_santos_assis_ensp_mest_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Acesso em: 3 set.2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 10006 - **Gestão da qualidade – Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos**, Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3741065/mod_resource/content/1/Texto.pdf. Acesso em 29 set 2023.

BARCAUI, A. **PMO, Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro, 2012 -Brasport Livros e Multimídeas.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em 02 abr 2023.

BID, **PROFISCO (BR-X1005), REGULAMENTO OPERACIONAL, ROP, PROFSCO, I**, 2008, Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/acao-a-informacao/acoes-e-programas/pmimf-oc/arquivos/pmimfregulamentoperacionaldoprogramarop.pdf>. Acesso em 20 mar.2023.

BID: **Relatório de Término de Projeto Programa “Pnafe” – Programa Nacional de Apoio à Modernização Fiscal para os Estados Brasileiros** <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/acao-a-informacao/acoes-e-programas/pnafm/prodev-1/Relatoriotermiproj.pdf>. Acesso em 30 set.2023.

BRASIL, gov.BR - Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros – PNAFM, Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/acao-a-informacao/acoes-e-programas/pnafm/pnafm-i>. Acesso em 20 abr. 2023

BRASIL - **Diretrizes e Recomendações Técnicas para o Aperfeiçoamento da Gestão Fiscal dos Estados Brasileiros** – Conselho Nacional de Política Fazendária – CONFAZ- Ministério da Fazenda. 2014. Disponível em: <https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/arquivo-manuais/DiretrizeseRecomendacoes.pdf>. Acesso em 01 out.2023.

Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p. Disponível em

https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF. Acesso em 30 set.2023.

BRESSER, L. C. P., **Reforma Da Nova Gestão Pública: Agora na Agenda da América Latina, no entanto...**, Revista do Serviço Público, Ano 53, N 1, Jan-mar 2002, Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/278/284>. Acesso 12 mai. 2023.

BRESSER, L. C. P., **Reforma Gerencial do Estado, Teoria Política e Ensino da Administração Pública**, Revista Gestão & Políticas Públicas nº2 – 2º semestre 2011. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/bresser_-_reforma_gerencial_do_estado_teorica_politica_e_ensino_da_administracao_publica.pdf. Acesso em 27 de agst de 2023.

BRESSER, L. C. P., **Reforma Gerencial do Estado, Teoria Política e Ensino da Administração Pública**, Revista Administração Pública N° 51, jan-fev 2017, Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612166376> Acesso em 30 de set. de 2023.

CALHEIROS, M.C.H. **Identificação da Estrutura de Escritório de Gerenciamento de Projetos Adequada a Partir da Avaliação do Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Um Estudo Sobre a Área de Tecnologia da Informação da Petrobras**, 2005, 152 páginas, Dissertação (Mestrado Executivo em Administração Pública e de Empresas), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3847/Marta-Calheiros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 24 mai.2023.

CARVALHO, A. B.; **As Vicissitudes da Reforma Gerencial no Brasil: uma abordagem analítica**. Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999, Disponível em: <https://silo.tips/download/as-vicissitudes-da-reforma-gerencial-no-brasil-uma-abordagem-analitica>. Acesso em 01 de maio de 2023

CARVALHO, M. M.; RABECHINI R. Jr. **Perspectivas da gestão de Projetos**, Gerenciamento de Projetos na Prática. Editora Atlas, São Paulo., 2013. Disponível em :

https://www.researchgate.net/publication/309454956_Gerenciamento_de_projetos_na_pratica_casos_brasileiros. Acesso 09 out.2023.

CAVALCANTI, R.M. **Escritório de Projetos como diferencial competitivo nas organizações**, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2019 – Disponível em: <https://www15.fgv.br/network/tcchandler.axd?TCCID=9393> . Acesso em 24 mai. 2023

CAVALCANTE, P.; PIRES, R. R. **Governança pública: das prescrições formais à construção de uma perspectiva estratégica para a ação governamental**. 2018. IPEA. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8958>. Acesso em 29 set. 2023.

COSTA, C. R. S. **A implantação do escritório de gerenciamento de projetos nas organizações**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 07, Vol. 06, pp. 107-125. Julho de 2022. ISSN: 2448-0959, Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/escritorio-de-gerenciamento>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/escritorio-de-gerenciamento. Acesso em 30 mai.2023

CUSTÓDIO, V.P.L. **Escritório de Projetos nas Agências Reguladoras Federais Brasileiras**. 2020. Dissertação (Mestrado em Governança e Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas - EBAPE/FGV, Brasília. Outubro 2020. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/af93524d-7e87-406c-9b94-6915300c06c8>. Acesso em 30 nov.2023.

DISTRITO FEDERAL, Decreto 39.610, 01 de janeiro de 2019, **dispõe sobre a organização da estrutura da Administração Pública do Distrito Federal**. Diário Oficial do Distrito, Federal, Brasília, DF, 1º jan.2019. Disponível em : https://www.sinj.df.gov.br/sinj/DetalhesDeNorma.aspx?id_norma=d7b71f8fb3864fc0aec117bb1e0ea2ca. Acesso jun.2023.

DISTRITO FEDERAL, Decreto 40.030, 20 de agosto de 2019, **Altera a denominação de órgão da estrutura administrativa do Distrito Federal**. Diário Oficial do Distrito, Brasília, DF, 21de agt.2019. Disponível em

https://www.sinj.df.gov.br/sinj/BaixarArquivoDiario.aspx?id_file=6263e7e9-6611-361e-8348-26f6ae17bf32. Acesso jun.2023.

DISTRITO FEDERAL, Decreto 41.372/2020, 21 de outubro de 2020, **dispõe sobre a alteração administrativa da Secretaria de Economia do Distrito Federal e dá outras providências**. Diário Oficial do Distrito, Brasília, DF, 22 out. 2020. Disponível em : https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/50cbc0079edf44d88c7c40f9c79474af/Decreto_41372_21_10_2020.html. Acesso out.2023.

DISTRITO FEDERAL, Decreto 45.252/2023, 07 de dezembro de 2023, **dispõe sobre a alteração da estrutura administrativa da Casa Civil do Distrito Federal e da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Administração do Distrito Federal e dá outras providências**. Diário Oficial do Distrito, Brasília, DF, 08 dez.2023. Disponível em: https://dodf.df.gov.br/index/visualizar-arquivo/?pasta=2023%7C12_Dezembro%7CDODF%20229%2008-12-2023%7C&arquivo=DODF%20229%2008-12-2023%20INTEGRA.pdf. Acesso fev.2024.

DISTRITO FEDERAL, Secretaria de Estado de Fazenda, Portaria 61/2014, 19 de março de 2014, **Designa servidores da Unidade de Coordenação de Projetos -UCP -PROFISCO para desempenhar atividades de coordenação e execução do Projeto de Desenvolvimento Fazendário do Distrito Federal -PRODEFAZ/PROFISCO** Diário Oficial do Distrito, Brasília, DF, 21 mar. 2014. Disponível em : https://www.dodf.df.gov.br/index/visualizar-arquivo/?pasta=2014/03_Mar%C3%A7o/DODF%20058%2021-03-2014&arquivo=DODF%20058%2021-03-2014%20SECAO2.pdf. Acesso Marc.2024.

DISTRITO FEDERAL, Secretaria de Estado de Economia, Portaria 65/2020, 12 de março de 2020, **Altera Portaria nº250, que designa servidores da Unidade de Coordenação de Projetos -UCP -PROFISCO para desempenhar atividades de coordenação e execução do Projeto de Desenvolvimento Fazendário do Distrito Federal - PRODEFAZ/PROFISCO** Diário Oficial do Distrito, Brasília, DF, 30 mar. 2020. Disponível em : http://www.dodf.df.gov.br/index/visualizar-arquivo/?pasta=2020/03_Mar%C3%A7o/DODF%20060%2030-03-2020&arquivo=DODF%20060%2030-03-2020%20INTEGRA.pdf. Acesso: Marc 2024

DISTRITO FEDERAL, Portaria 140/2021, 17 de maio de 2021, **aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado de Economia e dá outras providências**. Diário Oficial do Distrito, Brasília, DF, 20 mai. 2021. Disponível em : https://www.sinj.df.gov.br/sinj/DetalhesDeNorma.aspx?id_norma=5403e5f428fa4c24b89f40c21fb485d3. Acesso: mar.2024.

DISTRITO FEDERAL, Secretaria de Economia, **Relatório de Término do Programa PRODEFAZ/PROFISCO I (PCR)**, agosto de 2021.

DISTRITO FEDERAL, Secretaria de Economia, **Anexo Operacional VIII – Matriz de Resultados na Aprovação, Missão de Arranque e ao Final - BID**

DEL NERO, M. P. **As Transformações na Gestão Fiscal e a Secretaria da Fazenda e Planejamento do Estado de São Paulo: uma análise sob a perspectiva de Campos de Ação Estratégica**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/17679>. Acesso em: 3 set. 2023.

FDC GESTÃO PÚBLICA – **Gestão para Resultados no Setor Público**, Fundação Dom Cabral, FDC, 2023, disponível em: <https://gestaopublica.fdc.org.br/programa/gestao-para-resultados-no-setor-publico/>. Acesso em: 08 mai. 2023.

FRITSCHER, A. M., MAC DOWELL, M. C.; FERREIRA, S.N.; GAZEL, R. A. **A Modernização Fiscal dos Estados Brasileiros e seu Impacto Arrecadatório e Econômico: O Caso do Profisco** – Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2022. Disponível em <https://publications.iadb.org/pt/modernizacao-fiscal-dos-estados-brasileiros-e-seu-impacto-arrecadatorio-e-economico-o-caso-do>. Acesso em 04 jan. 2023.

GERRING, J. **Pesquisas de estudo de Caso: princípios e práticas**/ tradução de Caesar Souza. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2019.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, São Paulo, 2002, 4ª edição, Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf . Acesso em 12 fev. 2023.

GOMES, E. G. M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**, 2009, 187

páginas, Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Disponível em 72050100745.pdf (fgv.br). Acesso 07 mai.2023.

JUNIOR, A.S.S, **O Gerenciamento de Projetos na Esfera Pública: O Caso do Governo do Estado de Pernambuco**, 2014, 402 páginas, Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/12261>. Acesso 27 de ago.2023.

SALLUM JR, B.; **Metamorfoses do Estado Brasileiro no Final do Século XX**, Revista Brasileira de Ciências Sociais, v.18, p.35-55, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-69092003000200003>. Acesso em 30 set. 2023.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos – Uma abordagem Sistêmica para planejamento, programação e controle**. Tradução João Gama e Joyce Prado – São Paulo; Blucher, 2011. 10ª edição. 2 ed. Porto Alegre, RS: Bookman.

KREUTZ, R. R. VIEIRA, K. M. **A Gestão de Projetos no Setor Público: Os desafios de suas Especificidades**, Revista de Gestão Pública Práticas e Desafios, v.09, n.1, 2018, <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/viewFile/234989/31214>. Acesso 07 mai.2023.

LAGO ALVES, Thales da Costa; OLIVEIRA, Thiago de; GURGEL, André Moraes. **Gestão de projetos na administração pública: um estudo sobre a implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN**. Revista de Gestão e Projetos, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 110–134, 2021. DOI: 10.5585/gep.v12i2.18477. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/18477>. Acesso em: 27 ago. 2023.

LANZ, L.; LANZ, R. **O papel do PMO (escritório de projetos) na Organização**, PMKB, PROJECT MANAGEMENT KNOWLEDGE BASE, 2016, Belo Horizonte. Disponível: <https://pmkb.com.br/artigos/o-papel-do-pmo-na-organizacao/>, Acesso 24 mar.2023.

MARTINS, H. F.; MARINI, C.; **Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública** - coleção Publix Conhecimento, 2010, Brasília, Instituto Publix. Disponível:

https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_governanca_resultados_administracao_publica.pdf. Acesso em 01 out. 2023.

MARTINS, H. F.; MARINI, C.; **Governança Pública Contemporânea – Uma tentativa de Dissecação Conceitual.** n.130. Revista do TCU, 2014, Brasília. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40>. Acesso em 30 set. 2023.

MARTINS, H.F.; ORIOL, E. C.; **Gerando valor público por meio da governança colaborativa: uma análise comparativa de sete casos.** FDC, 2022, Belo Horizonte. Disponível em: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://ambientevirtual.idp.edu.br/courses/581/files/55055/download?verifier%3DTdIKBFIsGZnTWTIDIYAKpu6ZEXaFAbfJQq2rWLBn>. Acesso em 20 mai.2023.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração de Projetos: Como transformar ideias em Resultados.** São Paulo: Atlas. 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos** - (Carvalho, M. D. & Rabechini Jr., R. 5 ed. São Paulo: Atlas - 2019) .**Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 2, p. 137-138, 2019.

MINISTERIO DA FAZENDA, CONFAZ, **Diretrizes e Recomendações Técnicas para o aperfeiçoamento da Gestão Fiscal dos Estados Brasileiros,** 2014, Brasília, Disponível em: www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/arquivo-manuais/DiretrizeseRecomendacoes.pdf/view. Acesso em 20 mai. 2023.

MINISTERIO DA FAZENDA, CONFAZ, **Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros,** 2020, Brasília, Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/pnafm/prodev-1/o-programa>. Acesso em 26 ago. 2023.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S.F., NETO, O. C., GOMES, R. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade.** Petrópolis, Vozes, 1994. Disponível em https://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo__2001.pdf. Acesso 20 mai.2023.

NEVES, G. **Do escritório de projetos à central de resultados. Série Gestão Pública.** Macroplan, 2019. Disponível em:<

<https://www.macroplan.com.br/p/do-escritorio-de-projetos-a-central-de-resultados//>> Acesso em: 03 set. 2023.

NETO, Adolfo N Andrade; VACOVSKI, Eduardo **O gerenciamento de projetos e sua importância para a qualidade e a efetividade no setor público.** Caderno Gestão Pública. 2016. Disponível em: < <https://core.ac.uk/download/pdf/268170107.pdf> >. Acesso em 19/12/2023.

PATAH, L. A. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos.** 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. doi:10.11606/D.3.2004.tde-26062004-161221. Acesso em: 24 mai.2023.

PEREIRA, F.N.; FILHO, C. A.; QUELHAS, O.; BONINA, N.; VIEIRA, J.; MARQUES, V. **Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública: Uma Análise Conceitual Comparativa,** 2017, Revista ESPACIOS, Venezuela, Disponível em <https://www.revistaespacios.com/a17v38n07/a17v38n07p06.pdf>. Acesso em 20 mai.2023

PINTO, G. O.; MELLO, L. C. B. de B.; SPIEGEL, T. **Melhores práticas na implantação de um escritório de gerenciamento de projetos: uma revisão sistemática da literatura. Sistemas & Gestão, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 448–463, 2020. DOI: 10.20985/1980-5160. 2019.v14n4.1580.** Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/1580>. Acesso em: 09 out. 2023.

PIRES, K.L.S.; NEVES, J.T.R; MUYLDER, C.F. **Influência dos Escritórios de Projetos na Gestão de Portfólio de Projetos em uma Organização Pública de Tecnologia da Informação.** III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade, São Paulo, 2014, disponível em <http://www.singep.org.br/3singep/resultado/332.pdf>. Acesso em 7 mai.2023.

PIRES, R. **O trabalho na burocracia de médio escalão e sua influência nas políticas públicas.** In: Pires et al, Burocracia e Políticas Públicas no Brasil. IPEA e ENAP, 2018.

PISA, B; OLIVEIRA, A. **Gestão de Projetos na administração pública: um instrumento para o desenvolvimento de planejamento. Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento,** v.2, p.1-15,

2013. Disponível em : < https://utfpr-ct-static-content.s3.amazonaws.com/utfpr.curitiba.br/wp-content/uploads/sites/20/2015/08/Beatriz_Jackiu.pdf>. Acesso em 30 set.2023

PMBOK. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 6. ed. Pennsylvania, US: Project Management Institute (PMI) Publishing Division, 2017.

PMBOK. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 5. ed. Pennsylvania, US: Project Management Institute (PMI) Publishing Division, 2013.

PUBLIX, INSTITUTO/BID, **Caderno de Capacitação - Gestão para Resultado na Administração Pública**, 2011. Disponível em <https://www.cogef.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/10/Anexo+4+-+Capacita%C3%A7%C3%A3o+em+Gest%C3%A3o+para+Resultados.pdf>, 2011. Acesso em 07 mai.2023.

PRADO, D. **Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações**, 6a edição. Nova Lima: Falconi Editora, 2016. Série Gerenciamento de Projetos, vol. 1. Disponível em https://www.google.com.br/books/edition/Gerenciamento_de_portf%C3%B3lios_programas_e/3ybwDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=PRADO,+D.+Maturidade+em+Gerenciamento+de+Projetos.+3a+e&printsec=frontcover. Acesso em 24 out.2023.

RIBEIRO, L.M.M.P; PEREIRA, J.R.; BENEDICTO, G.C. **As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas**; 15 páginas, 2013, EnANPAD, XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5205770/mod_resource/content/0/Reformas%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%ABlica%20ANPAD%202013.pdf. Acesso em 26 de agst de 2023.

ROSA, M. O. **Gerenciamento de projetos de governo – PMI-DF – PMInforma**, n.V, 10 mai. 2007.

SANO, H.; ABRUCIO, F.L. **Promessas e Resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: O Caso Das Organizações Sociais de Saúde em São Paulo**, FÓRUM, 2008. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rae/a/nRDJMVhZqmZHZXtDhmQkWJz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 07 mai.2023

SANTOS, A.C. **A Gestão por Resultado é o melhor caminho para o setor público**, 2014, 49 páginas, Monografia, (Pós-graduação em Gestão Pública), Universidade Tecnológica do Paraná, Pato Branco, Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/22983/3/PB_GP_IV_2014_01.pdf. Acesso em 20.mai.2023.

SCHEDLER, K.; PROELLER, I. **The New Public Management: a perspective from mainland Europe**. In: McLAUGHLIN, K.; OSBORNE, S. P.; FERLIE, E. (Eds.). *New Public Management: current trends and future prospects*. London: Routledge, 2002, p. 163-180.

SILVA, B. G. F.; JUNIOR, A.S.S.; SANTOS, M.S.C.; PEREIRA, M.R.; JUNIOR, L.S.S.; PEREIRA, M.M.P. **Gestão de Projetos em Instituições de Ensino Superior: Um Estudo no Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco**, XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2016. Disponível em https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172083/OK%20-%20102_00542%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 07 mai.2023.

SILVA, E.L.; Menezes, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**, 3ª edição, Florianópolis, 2001. Disponível em <https://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>. Acesso em 07 mai.2023.

SOUZA, M. B. S.; RODRIGUES, A. A. **O processo de comunicação no projeto PROFISCO-RN**. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 88-108, set./dez., 2012. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9557>. Acesso em 11 fev.2023.

STADNICK, K.T. **Modernização da gestão pública brasileira à luz da teoria da Nova Administração Pública: uma análise do PNAFE e do PROFISCO I no estado de Santa Catarina**, 2021, 196 páginas, Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, disponível e <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/222080>. Acesso em 19 fev.2023.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R.C. **Governança Pública: uma revisão conceitual**. *Revista do Serviço Público - RSP*, v. 70, n. 4, p. 519-550, Out-2019. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em 30 set.2023.

TEIXEIRA, E.B. **Análise de Dados na Pesquisa Científica importância e desafios em estudos organizacionais** jul/dez.2003, Disponível em file:///C:/Users/annac/Downloads/84-Texto%20do%20artigo-286-1-10-20111013.pdf. Acesso em 07 mai.2023

VARGAS, R. V. **Análise de Valor Agregado (EVA) em Projetos: revolucionando o gerenciamento de custos e prazos.** Rio de Janeiro: Brasport, 2002, Rio de Janeiro, Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5396798/mod_resource/content/1/Vargas%2C%202002%20-%20Livro%20an%C3%A1lise%20valor%20agregado.pdf. Acesso 20 mai.2023.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos. Estabelecendo Diferenciais Competitivos**, 2009, Rio de Janeiro, 7ª edição.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; tradução: Cristhian Matheus Herrera. – 5. Ed. Porto Alegre: Bookmam, 2015.



APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO APLICADO		
Nº	Pergunta	Opções de respostas
01	Você tem conhecimento do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação e seu papel no PRODEFAZ/PROFISCO I?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
02	O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação foi um fator importante para o sucesso do PRODEFAZ/PROFISCO I?	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Discordo totalmente
03	O Escritório de Projetos Institucionais promoveu a padronização dos processos relativos à gestão dos projetos no âmbito do PRODEFAZ/PROFISCO I?	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Discordo totalmente
04	O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação desempenhou um papel eficaz no monitoramento, acompanhamento e suporte necessário às equipes dos projetos do PRODEFAZ/PROFISCO I?	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Discordo totalmente
05	O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação contribuiu para a interface entre os diversos atores envolvidos, fortalecendo a atuação em rede da Secretaria e sua comunicação no PRODEFAZ/PROFISCO I?	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Discordo totalmente
06	Na sua percepção, a atuação do Escritório de Projetos minimiza os efeitos da	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente

	burocracia no processo de execução de um projeto, auxiliando no seu resultado?	<input type="radio"/> Concordo <input type="radio"/> Nem concordo nem discordo <input type="radio"/> Discordo <input type="radio"/> Discordo totalmente
07	O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação contribuiu para a obtenção de resultados positivos no âmbito do PRODEFAZ/PROFISCO I?	<input type="radio"/> Concordo totalmente <input type="radio"/> Concordo <input type="radio"/> Nem concordo nem discordo <input type="radio"/> Discordo <input type="radio"/> Discordo totalmente
08	A atuação do Escritório de Projetos de Projetos e Inovação aprimorou a governança do Programa, gerou entregas de valor para a gestão da organização?	<input type="radio"/> Concordo totalmente <input type="radio"/> Concordo <input type="radio"/> Nem concordo nem discordo <input type="radio"/> Discordo <input type="radio"/> Discordo totalmente
09	O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação promove o aprendizado organizacional e a disseminação da cultura de gerenciamento de projetos?	<input type="radio"/> Concordo totalmente <input type="radio"/> Concordo <input type="radio"/> Nem concordo nem discordo <input type="radio"/> Discordo <input type="radio"/> Discordo totalmente
10	O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação deveria ser mantido e fortalecido?	<input type="radio"/> Concordo totalmente <input type="radio"/> Concordo <input type="radio"/> Nem concordo nem discordo <input type="radio"/> Discordo <input type="radio"/> Discordo totalmente
11	Na sua percepção, o Escritório de Projetos Institucionais e Inovação deveria ser mais apoiado e patrocinado pela alta gestão para fortalecimento da organização como um todo?	<input type="radio"/> Concordo totalmente <input type="radio"/> Concordo <input type="radio"/> Nem concordo nem discordo <input type="radio"/> Discordo <input type="radio"/> Discordo totalmente
12	Na sua percepção, o Escritório de Projetos pode promover melhorias nos resultados institucionais?	<input type="radio"/> Concordo totalmente <input type="radio"/> Concordo <input type="radio"/> Nem concordo nem discordo

		<input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Discordo totalmente
13	O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação deveria ter maior divulgação do seu papel institucional junto à alta gestão e às unidades do órgão que desenvolvem projetos institucionais?	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Discordo totalmente
14	O Escritório de Projetos Institucionais e Inovação deveria ser mais transparente e acessível aos stakeholders?	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Discordo totalmente

APÊNDICE B

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

1. Você acredita que o ESPII desempenhou um papel significativo na obtenção de bons resultados no PROFISCO I?
2. Você acredita que a existência de uma unidade organizacional como um Escritório de Projetos pode potencializar os resultados de programas do porte do PROFISCO?
3. Durante a execução do Programa PRODEFAZ/PROFISCO I no âmbito do Distrito Federal, com a implantação do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação, houve percepção de melhora na execução do Programa?
4. Há algum exemplo específico de projeto ou situação em que o ESPII teve um impacto notável que você gostaria de compartilhar?
5. A instituição de uma unidade organizacional como o Escritório de Projetos contribuiu para melhora na comunicação organizacional acerca do PROFISCO?
6. Você acredita que o Escritório de Projetos trouxe mais confiabilidade na capacidade de execução do PROFISCO?

APÊNDICE C

QUADRO DE ANÁLISE DAS RESPOSTAS ÀS ENTREVISTAS

1) Você acredita que o ESPII desempenhou um papel significativo na obtenção de bons resultados no PROFISCO I?		
Unidade de Análise	Codificação	Categorização
Respostas à pergunta 1 Entrevistados 1 a 7	C1	Papel Significativo
	C2	Gestão/Organização
	C3	Integração/Destravar/Articulação
	C4	Planejamento
	C5	Visão Sistêmica/Estratégia
	C6	Padrões de Gerenciamento de Projetos
	C7	Resolução de Conflitos

Fonte: elaborado pela autora (2024)

2) Você acredita que a existência de uma unidade organizacional começa como escritório de projetos, faz diferença num programa como do porte do PROFISCO?		
Unidade de Análise	Codificação	Categorização
Respostas à pergunta 2 Entrevistados 1 a 7	C1	Importância da área
	C2	Gestão Eficiente dos projetos
	C3	Visibilidade e Integração entre as áreas
	C4	Utilização de metodologia de gerenciamento de projetos Unificada

	C5	Articulação e facilitação no desenvolvimento de projetos
	C6	Agilidade e Transparência

Fonte: elaborado pela autora (2024)

3) Durante a execução do Programa PRODEFAZ/PROFISCO I no âmbito do Distrito Federal, com a implantação do Escritório de Projetos Institucionais e Inovação, houve percepção de melhora na execução do Programa?		
Unidade de Análise	Codificação	Categorização
Repostas à pergunta 3 Entrevistados 1 a 7	C1	Melhora na execução
	C2	Abertura de novas frentes e celeridade
	C3	Monitoramento Ativo
	C4	Integração/Governança Colaborativa
	C5	Gestão e Visão Holística
	C6	Resultados Impressionantes
4) Há algum exemplo específico de projeto ou situação em que o ESPII teve um impacto notável que você gostaria de compartilhar?		
Unidade de Análise	Codificação	Categorização
Repostas à pergunta 4 Entrevistados 1 a 7	C1	Articulação do Escritório
	C2	Maior coordenação
	C3	Aumento de Produtividade
	C4	Papel Norteador
	C5	Assessoramento
	C6	Integração e Governança Colaborativa

Fonte: elaborado pela autora (2024)

5) A instituição de uma unidade organizacional como o Escritório de Projetos contribuiu para melhoria na comunicação organizacional acerca do PROFISCO?

Unidade de Análise	Codificação	Categorização
Respostas à pergunta 5 Entrevistados 1 a 7	C1	Contribuição do Escritório
	C2	Melhoria na Comunicação Organizacional
	C3	Visibilidade e Disseminação das Informações
	C4	Maior capilaridade
	C5	Alinhamento e integração entre as partes interessadas
	C6	sensibilização e governança

Fonte: elaborado pela autora (2024)

6) Você acredita que o Escritório de Projetos trouxe mais confiabilidade na capacidade de execução do PROFISCO?

Unidade de Análise	Codificação	Categorização
Respostas à pergunta 6 Entrevistados 1 a 7	C1	Confiança
	C2	Capacidade de Execução
	C3	Entregas x Prazo
	C4	Visão holística/estratégia
	C5	parceria/disponibilidade/a poio
	C6	papel facilitador

Fonte: elaborado pela autora (2024)

ANEXO A – COMPONENTES, SUBCOMPONENTES E PRODUTOS DO PROFISCO

Componentes e subcomponentes	Áreas de produtos elegíveis	Descrição básica dos conteúdos elegíveis
COMPONENTE I. GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRADA		
Subcomponente 1. Aperfeiçoamento organizacional e da gestão estratégica	1.1 Planejamento e gestão estratégica	Implantação ou aperfeiçoamento de processos de planejamento estratégico; formulação e aperfeiçoamento de sistemática integrada de planejamento, monitoramento e avaliação de programas, ações e projetos; definição, implantação e aperfeiçoamento de modelos de gestão e de metas e indicadores de gestão; elaboração e implantação de plano de formação em planejamento e gestão de políticas fiscais.
	1.2 Estrutura e processos organizacionais	Revisão ou atualização da estrutura organizacional e/ou redesenho ou aperfeiçoamento dos processos organizacionais; Adequação de ambientes físicos.
	1.3 Estudos e pesquisas econômico-fiscais	Desenvolvimento de estudos e pesquisas e implantação de novos modelos específicos da área fiscal, tais como: Arrecadação potencial como meta da Administração Tributária (métodos de projeção das receitas, mensuração e controle dos gastos,

		identificação e medição da evasão tributária); e Avaliação de impactos das políticas fiscais.
	1.4 Gestão do risco fiscal	Desenvolvimento e implantação de modelo de Gestão de risco aplicado à administração fiscal.
Subcomponente 2. Cooperação interinstitucional nacional e internacional	2.1 Fóruns institucionais integradores	Fortalecimento e ampliação da participação em colegiados fiscais nacionais, tais como: ENAT (Encontro Nacional de Administradores Tributários); ENCAT (Encontro Nacional de Coordenadores Tributários); GEFIN (Grupo de Gestores das Finanças Estaduais); FEEB (Fórum Fiscal dos Estados Brasileiros); GDFAZ (Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário); GEF (Grupo Nacional de Educação Fiscal).
	2.2 Redes e comunidades de aprendizagem	Formação, integração e fortalecimento de redes e comunidades de aprendizagem no âmbito nacional e internacional; Participação ativa em eventos e acordos dos Estados não signatários de contratos de empréstimo no âmbito do PROFISCO I.
	2.3 Intercâmbio de informações e de conhecimento	Ampliação do compartilhamento, intercâmbio de informações e assinatura de acordos de cooperação entre administrações fiscais e instituições nacionais e internacionais, tal como o CIAT (Centro

		Interamericano de Administração Tributária).
COMPONENTE II. ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL		
<p>Subcomponente 3. Melhoria da eficiência e eficácia da administração tributária</p>	3.1 Planejamento e gestão da política tributária	Desenvolvimento de análises internas acerca das forças e fraquezas da administração e das oportunidades e desafios que existem no ambiente externo, assim como das ações para o fortalecimento do risco subjetivo ante o descumprimento da obrigação tributária, da fraude e da sonegação.
	3.2 Legislação tributária	Revisão e atualização da legislação que permitam a redução da fraude, a evasão e elisão tributária, um melhor aproveitamento das bases de incidência e o desenvolvimento da equidade e da neutralidade do sistema tributário, assim como, a simplificação do cumprimento de obrigações acessórias.
	3.3 Pequenos contribuintes	Implantação de procedimentos específicos para os pequenos contribuintes, tal como o Supersimples.
	3.4 Arrecadação e cobrança administrativa	Aperfeiçoamento, padronização e automação dos procedimentos de arrecadação e cobrança administrativa.
	3.5 Gestão do crédito acumulado	Mapeamento, aperfeiçoamento e automação dos procedimentos de

	controle e gerenciamento do crédito acumulado – parcelados, inscritos em dívida e executivo fiscal com respectivas sentenças ou decisões.
3.6 Benefícios e renúncias fiscais	Implantação de sistema de controle e gerenciamento dos benefícios fiscais
3.7 Fiscalização de trânsito	Aperfeiçoamento, padronização e automação dos procedimentos de controle do trânsito de mercadorias.
3.8 Fiscalização de estabelecimento	Aperfeiçoamento, padronização e automação dos procedimentos de execução e controle da auditoria fiscal; implantação de métodos e instrumentos; definição de programas automatizados e requerimentos de sistemas para pesquisa, seleção de contribuintes, acompanhamento e controle da ação fiscal.
3.9 Inteligência fiscal	Identificação de fontes, implantação e aperfeiçoamento de cruzamentos de informações econômico-fiscais.
3.10 Processo administrativo fiscal	Aperfeiçoamento, padronização e automação da base normativa e dos procedimentos em todas as instâncias e fases do processo administrativo fiscal, inclusive com

		utilização de tecnologia de GED.
	3.11 Sistemas informatizados de administração tributária	Desenvolvimento, aperfeiçoamento, integração e atualização dos sistemas informatizados utilizados pela administração tributária.
Subcomponente 4. Aperfeiçoamento da gestão do cadastro e implantação do sistema público de escrituração digital	4.1 Cadastro Sincronizado Nacional (CADSINC)	Utilização do CNPJ como única inscrição cadastral e implantação da sincronia entre o cadastro estadual do ICMS e o cadastro federal – CNPJ, com possibilidade de agregação de outros órgãos e entidades, além dos tributários: Juntas Comerciais, Cartórios, Corpos de Bombeiros, Vigilâncias Sanitárias, Posturas Municipais etc.
	4.2 SPED – Nota Fiscal Eletrônica (NF-e)	Implantação de um modelo nacional de documento fiscal eletrônico que venha substituir a sistemática atual de emissão do documento fiscal em papel, com validade jurídica garantida pela assinatura digital do remetente, com a simplificação das obrigações acessórias dos contribuintes e permissão, ao mesmo tempo, do acompanhamento em tempo real das operações comerciais pelo Fisco.
	4.3 SPED – Escrituração Contábil Digital (ECD)	Substituição da emissão de livros contábeis em papel pela sua existência apenas digital, com integração com os fiscos

		<p>federal e municipais, DNRC, CFC, Banco Central, SUSEP, CVM e contribuintes que irão fornecer informações para a composição da base de dados; Pessoas Jurídicas em Geral e Livros Fiscais relacionados à Declaração de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica - DIPJ (ECD – Geral); Livro de Apuração do Lucro Real Eletrônico (e-Lalur) e Central de Balanços; Escrituração Contábil Digital – Instituições Financeiras (ECD – IF) e Escrituração Fiscal Digital – Instituições Financeiras (EFD – IF).</p>
	<p>4.4 SPED - Escrituração Fiscal Digital (EFD)</p>	<p>Obtenção de informações com mais qualidade e desoneração do contribuinte de obrigações acessórias diversas em papel, por meio da apresentação das informações no SPED: ICMS e IPI (EFD – ICMS/IPI) e Contribuições (EFD – Contribuições).</p>
<p>Subcomponente 5. Melhoria da eficiência e eficácia da administração do contencioso fiscal</p>	<p>5.1 Gestão da dívida ativa e cobrança</p>	<p>Mapeamento, aperfeiçoamento e automação dos procedimentos de controle e gerenciamento da dívida ativa e da cobrança.</p>
	<p>5.2 Representação judicial e extrajudicial</p>	<p>Aperfeiçoamento e automação dos procedimentos de representação judicial e extrajudicial.</p>

	5.3 Gestão de operações financeiras	Implantação e aperfeiçoamento de procedimentos para o controle e gerenciamento das operações financeiras.
	5.4 Grandes devedores	Implantação e aperfeiçoamento de procedimentos para o controle e gerenciamento dos grandes devedores.
	5.5 Sistemas informatizados de administração da dívida fiscal	Definição, implantação, integração e atualização de sistema de gerenciamento e controle da dívida fiscal.
COMPONENTE III. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, PATRIMÔNIO E CONTROLE INTERNO		
Subcomponente 6. Melhoria da eficiência e da eficácia da administração financeira	6.1 Plano de contas	Revisão, atualização e padronização do plano de contas com os demais níveis de governo.
	6.2 Gestão e planejamento de finanças públicas	Desenvolvimento de análises internas acerca das forças e fraquezas da administração e das oportunidades e desafios que existem no ambiente externo, assim como das ações para a contenção do gasto, redução do desperdício e melhoria dos resultados.
	6.3 Administração de recursos financeiros	Definição ou revisão de normas de ordenamento de despesa; execução de pagamentos; controle de caixa e das contas bancárias; programação da execução de caixa e de conciliação bancária; emissão de títulos de curto prazo, e colocação de excedentes financeiros.

<p>6.4 Dívida pública</p>	<p>Definição ou revisão de normas para programação, negociação, autorização e contratação de créditos internos e externos; registro de operações de crédito; amortização de créditos contraídos pela administração direta e instituições descentralizadas sem autonomia administrativa; cronogramas de desembolso.</p>
<p>6.5 Gestão de precatórios</p>	<p>Definição de modelo e aperfeiçoamento de normas e procedimentos de controle e gestão de precatórios.</p>
<p>6.6 Gestão de fluxo de caixa</p>	<p>Definição e implantação de um modelo de gestão de fluxo de caixa que permita: utilizar o fluxo de caixa como instrumento de gestão financeira e de política pública; monitorar corretamente o fluxo de caixa; projetar o fluxo de caixa no curto prazo; utilizar o fluxo de caixa projetado para fazer um correto planejamento financeiro; e, avaliar a capacidade de geração de caixa e o grau de dependência em diversas fontes de captação de recursos.</p>
<p>6.7 Controle interno da despesa pública</p>	<p>Definição ou revisão dos procedimentos de verificação da legalidade, da propriedade e do cumprimento das normas da administração financeira.</p>

	<p>6.8 Apropriação de custos públicos</p>	<p>Identificação e classificação de centros de custos; definição e implantação de modelo e de sistema de gestão de custos, com controle e apropriação por unidade fazendária.</p>
	<p>6.9 Qualidade do gasto público</p>	<p>Desenvolvimento, aperfeiçoamento e implantação de métodos e procedimentos de monitoramento e avaliação da qualidade do gasto público.</p>
	<p>6.10 Sistemas informatizados de administração financeira</p>	<p>Desenvolvimento, aperfeiçoamento, integração e atualização dos sistemas informatizados utilizados pela administração financeira.</p>
<p>Subcomponente 7. Melhoria da eficiência e da eficácia da administração de material e de patrimônio</p>	<p>7.1 Gestão de ativos</p>	<p>Mapeamento, valoração, definição e implantação de modelo e de procedimentos de controle e gestão de ativos, especialmente nas áreas críticas para o controle da despesa pública.</p>
	<p>7.2 Gestão e avaliação de contratos e convênios</p>	<p>Definição e implantação de modelo e de procedimentos de gestão dos processos de logística, na área de contratos e convênios.</p>
	<p>7.3 Gestão de materiais e estoques</p>	<p>Definição e implantação de modelo e de procedimentos de gestão de materiais, controle de estoques e armazenamento em depósitos.</p>

	7.4 Gestão de documentos e arquivos	Definição e implantação de modelo e de procedimentos de gestão de documentos e arquivos.
	7.5 Sistemas informatizados de administração patrimonial	Desenvolvimento, aperfeiçoamento, integração e atualização dos sistemas informatizados utilizados pela administração patrimonial fazendária.
Subcomponente 8. Aperfeiçoamento dos mecanismos de auditoria e controle interno da gestão fiscal	8.1 Gestão do risco	Desenvolvimento e implantação de modelo de gestão do risco operacional, contábil, financeiro, orçamentário e patrimonial.
	8.2 Monitoramento e avaliação de resultados	Definição de indicadores e implantação de auditoria de resultados.
	8.3 Auditoria	Apuração de atos ou fatos suspeitos, ilegais ou irregulares, praticados na utilização de recursos públicos.
	8.4 Integração do controle	Acompanhamento de cumprimento das recomendações da unidade central de controle interno e de controle externo e interlocução junto às demais entidades de controle interno e externo.
COMPONENTE IV. GESTÃO DE RECURSOS ESTRATÉGICOS		
Subcomponente 9. Aperfeiçoamento dos mecanismos de transparência administrativa e comunicação com a sociedade	9.1 Portal da transparência	Desenvolvimento e implantação de portal da transparência consolidando e disponibilizando informações sobre o uso do dinheiro público pelo Governo Estadual.

	9.2 Atenção ao contribuinte cidadão	Ampliação, aperfeiçoamento, integração e automação dos procedimentos de atendimento presencial ao contribuinte, inclusive com mecanismo de avaliação da prestação do serviço.
	9.3 Comunicação interna e externa	Implantação e aperfeiçoamento dos canais de comunicação com os servidores, com as unidades descentralizadas, com outras instituições e com o contribuinte, tais como: correio eletrônico, vídeo conferência etc.
	9.4 Programas de educação para a cidadania na área fiscal	Ampliação e aperfeiçoamento dos programas de educação fiscal.
	9.5 Mecanismos de interlocução com a sociedade	Implantação e aperfeiçoamento de ouvidorias e de outros canais de acesso da cidadania à área fiscal.
	9.6 Mecanismos de incentivo ao controle social do gasto público	Desenvolvimento e implantação de mecanismos de participação, controle e fiscalização dos processos fiscais e da prestação de serviços, tais como a disponibilização pública das informações de execução financeira e dos relatórios da LRF.
Subcomponente 10. Modernização da gestão tecnológica e aperfeiçoamento dos serviços internos e externos	10.1 Plano integrado de tecnologia de informação	Desenvolvimento e implantação de plano estratégico de TI.
	10.2 Organização e gestão de tecnologia de informação – TI	Atualização do modelo de organização e gestão estratégica e operacional

	de TI, tais como: serviços terceirizados, ambiente de produção, suporte e call center.
10.3 Administração de dados	Implantação de solução para criação da base de meta dados para armazenar os modelos de dados; Monitoração dos servidores e bases de dados.
10.4 Parque tecnológico e redes internas e de longa distância	Parque tecnológico para suporte à ampliação e ao aperfeiçoamento dos sistemas fazendários, com implantação, ampliação e sustentabilidade de redes, tal como a Rede SINTEGRA (Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços).
10.5 Gestão eletrônica de documentos (GED)	Definição de procedimentos e implantação de tecnologias para criação de documentos na forma eletrônica, a digitalização daqueles que se encontram em papel, a indexação do acervo e os correspondentes mecanismos de pesquisa para sua localização, além do mapeamento dos trajetos e controle do status do fluxo documental (Workflow).
10.6 Certificação digital	Implantação de mecanismos de segurança capazes de garantir autenticidade, confidencialidade e integridade às informações eletrônicas.

	10.7 Integração dos sistemas informatizados	Atualização de bases de dados e desenvolvimento e aperfeiçoamento de sistemas integrados de informação.
	10.8 Gestão de segurança e auditoria de sistemas	Definição, aperfeiçoamento e implantação de procedimentos para análise de sistemas de informação, ambiente computacional e segurança de informações.
	10.9 Serviços Web	Ampliação da prestação de serviços via WEB (intranet e internet), com avaliação sistemática da satisfação dos usuários.
	10.10 Sistemas operacionais e software básicos	Definição, atualização e implantação de sistemas operacionais e de software básicos.
Subcomponente 11. Aperfeiçoamento da gestão de recursos humanos	11.1 Políticas e planejamento de RH	Formulação e implantação de políticas e de plano estratégico de RH, vinculados aos objetivos e metas fiscais; desenvolvimento ou aperfeiçoamento do processo de planejamento de recrutamento seleção e formação de pessoal, e fortalecimento de estratégia de atrair e reter talentos.
	11.2 Plano de cargos e salários	Desenvolvimento e implantação de mecanismos de motivação, reconhecimento e promoção, por mérito.
	11.3 Desenvolvimento de pessoas	Desenvolvimento e implantação de programas contínuos e

	permanentes de desenvolvimento de pessoas.
11.4 Avaliação de desempenho	Desenvolvimento e implantação de medidas de desempenho e responsabilidade na obtenção de resultados.
11.5 Educação a distância	Utilização de novas tecnologias de informação para além dos métodos tradicionais de ensino presencial, para a oferta de programas amplos de capacitação, por meio de redes internas ou externas, que permitam a capacitação à distância ou semipresencial.
11.6 Código e comissão de ética	Desenvolvimento, implantação e aperfeiçoamento dos mecanismos de monitoramento de conduta e disseminação de valores éticos.
11.7 Núcleos ou escolas de desenvolvimento de pessoas	Fortalecimento da capacidade de formação e desenvolvimento de pessoas, por meio de métodos e técnicas de ensino e avaliação de resultados.
11.8 Sistemas informatizados de gestão de pessoas	Desenvolvimento, aperfeiçoamento, integração e atualização dos sistemas informatizados utilizados pela administração de pessoal fazendário.
11.9 Corregedoria fiscal	Implantação ou aperfeiçoamento de unidade e/ou de procedimentos de correição na área fiscal.

<p>Subcomponente 12. Fortalecimento da gestão do conhecimento</p>	<p>12.1 Gestão de competências</p>	<p>Identificação, sistematização e integração das competências institucionais e individuais.</p>
	<p>12.2 Gestão da inovação</p>	<p>Identificação e sistematização dos produtos e serviços institucionais, possibilitando: melhoria do índice de sucesso no lançamento de novos produtos e serviços; redução no prazo e nos custos de desenvolvimento de novos produtos; aumento da confiabilidade dos produtos e serviços.</p>
	<p>12.3 Gestão de conteúdos</p>	<p>Definição e implantação de normas e procedimentos para criação, avaliação e manutenção do ciclo de vida completo de edição, armazenagem, disseminação e controle de versões de conteúdos textuais e binários usados em linha e outros recursos de informação impressos, em especial nos portais web.</p>
	<p>12.4 Cultura e mudança organizacional</p>	<p>Identificação dos valores, crenças e normas compartilhadas que estabelecem o referencial em que servidores e gestores constroem a realidade, reconhecem uma informação nova e avaliam interpretações e ações alternativas – processo decisório.</p>
	<p>12.5 Gestão de comunicação</p>	<p>Definição e implantação de modelo de</p>

		comunicação estruturado nas três premissas básicas do conceito de comunicação integrada: comunicação institucional, mercadológica e interna.
--	--	--

Fonte: elaborado pela autora (2024) a partir de uma adaptação do original Regulamento Operacional do PROFISCO I (2008).



idp

Bo
pro
cit
ref
Ness
são e

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO