

A GESTÃO DE PROJETOS COMO GARANTIA DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

Dayanne Alves Lacerda ¹⁹

Esp. Danieli Aparecida From ²⁰

RESUMO

O gerenciamento de projetos no sistema de governança brasileiro cresce notavelmente. Isso ocorre pela relevância de sua diligente ação, singularmente nos setores da administração pública dos Entes da federação brasileira, com o escopo de assegurar práticas efetivas de gerenciamento de projetos e em consonância, alcançando serviços com probidade e transparência. Oriundo da ramificação do gerenciamento de projetos, o escritório de gerenciamento de projetos (EGP) vem com o intuito de padronizar os processos de governança, relacionados ao gerenciamento de projetos, a partir das melhores práticas já aplicadas, assim, facilitar o compartilhamento das informações para a execução do gerenciamento. Baseado nisso, o presente trabalho teve como objetivo geral evidenciar a importância da aplicação da gestão de projetos na Administração Pública para alcance do princípio da eficiência na prestação dos serviços públicos. O estudo justifica-se pela contribuição que busca evidenciar a importância da aplicação da gestão de projeto na Administração Pública brasileira e o auxílio do gerenciamento de projetos para o cumprimento do princípio constitucional da eficiência. Com o estudo, pode-se chegar à conclusão de que é possível dizer no que tange à implementação dos escritórios de gerenciamento de projetos, que cada vez mais se caracterizam como ferramentas indispensáveis na busca pelo aprimoramento da Administração Pública do Brasil e consequentemente, obter o alcance do princípio da eficiência.

Palavras-chave: Gerenciamento. Projeto. Administração Pública.

19 Aluna do Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos - Faculdade Dom Bosco.

20 Orientadora. Professora da disciplina Metodologia Científica – Faculdade Dom Bosco.

ABSTRACT

Project management in the Brazilian system of governance grows remarkably, this is the relevance of its diligent action, uniquely in the sectors of public administration of loved the Brazilian federation, with the scope to ensure effective practices of project management and in line reaching services probity and transparency. Originally the project management branch project management office (PMO), it comes in order to standardize governance processes related to project management from best practices already applied, thus facilitating the sharing of information for the execution management. Based on this, the present study aimed to highlight the importance of the implementation of project management in public administration to reach the principle of efficiency in the delivery of public services. The study is justified by the contribution that seeks to highlight the importance of the implementation of project management in the Brazilian Public Administration and the help of project management to comply with the constitutional principle of efficiency. With the study, we can conclude that it is possible to say with regard to the implementation of project management offices, which increasingly characterized as indispensable tools in the search for improvement of public administration in Brazil and consequently get the scope of principle of efficiency.

Keywords: Management. Design. Public administration.

1 INTRODUÇÃO

A função principal do Estado no mundo atual é a de expandir as oportunidades individuais, institucionais e regionais e para cumprir adequadamente seu papel, a Administração Pública, em todas as esferas do poder, necessita estar bem estruturada, e dessa maneira atuar com eficiência para atender aos interesses públicos.

A Emenda Constitucional nº 19 acrescentou o princípio da eficiência na Constituição Federal de 1988 ao rol já existente dos princípios que norteiam a Administração Pública. Como as organizações públicas possuem o encargo importante na elaboração de seus projetos é sensato pensar que melhorias na gestão das organizações públicas, através de um sistema gerencial de projetos, levam a um melhor desempenho na prestação de seus serviços, reduzindo atrasos e extrapolações orçamentárias, e sobremaneira, alcançando o princípio da eficiência estatal.

II. PRODUÇÃO DE ALUNOS DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO - ARTIGOS CIENTÍFICOS

Dessa verificação emana a questão problemática motivadora deste estudo, com a seguinte questão: a adoção da gestão de projetos pode auxiliar a Administração Pública contemporânea a alcançar o princípio da eficiência na execução dos serviços públicos?

Da problemática erguida decorre o objetivo geral, que é evidenciar a importância da aplicação da gestão de projetos na Administração Pública para alcance do princípio da eficiência na prestação dos serviços públicos.

Para o cumprimento à incumbência do objetivo geral faz-se necessário o estabelecimento concomitante de alguns objetivos específicos, a seguir ilustrados: (i) conceituar o gerenciamento de projetos e sua importância; (ii) identificar as funções da Administração Pública; (iii) analisar a Administração Pública sob a égide do princípio da eficiência.

A metodologia de pesquisa caracteriza-se pela revisão de literatura pertinente e relevante aos objetivos estabelecidos. Utiliza-se assim, a metodologia de pesquisa exploratória, pois segundo Gil (2010, p. 27), “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. A coleta de dados deu-se através da pesquisa bibliográfica e documental disponíveis, selecionadas especialmente, pela sua relevância. Ainda, utilizou-se a pesquisa de abordagem qualitativa que, de acordo com Silva e Menezes (2005, p. 20, apud SILVA, 2011, p. 12), a pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”. Logo, a abordagem qualitativa, por ser marcada como a tentativa de um entendimento detalhado das significações e características situacionais.

O estudo justifica-se pela contribuição que busca evidenciar a importância da aplicação da gestão de projeto em uma organização ainda carente de análise, ferramentas e técnicas, segundo a ótica da gestão de projetos, como é o caso da Administração Pública brasileira.

A priori, é necessário compreender que existem no mundo jurídico, princípios que norteiam a máquina estatal, e este estudo embasa-se em um deles, que através da Emenda Constitucional 19/1998 incluiu, no Artigo 37, da Constituição Federal de 1988, a eficiência como princípio da Administração Pública. Tal princípio é fundamental para que o Estado alcance o seu papel em todas as esferas do poder e o cumprimento desse princípio é possível através de ferramentas da gestão de projetos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Em 1969, foi criado o Project Management Institute (PMI) que tem como objetivo a materialização das melhores práticas da gerência de projeto. O PMI é uma associação para profissionais do ramo de gerenciamento de projetos que procuram desenvolver, ampliar e espalhar conhecimentos acerca do gerenciamento de projetos (SILVA, 2009).

Com consolidação do PMI foi criado o Project Management Body of Knowledge (PMBOK) - guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, assim, designado guia das melhores práticas de projetos. Nesse guia vem definido “projeto” como sendo “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Logo, o resultado do projeto poderá ser tangível ou intangível” (PMI, 2013, p. 417).

Segundo o PMI (2013 p. 5), “o gerenciamento de projetos (GP) é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”.

Já para Goldratt (1998, apud NAZARETH; MELLO; CHAKOUR, 2015, p. 2) “o gerenciamento de projetos são um conjunto de atividades que tem como finalidade atingir um objetivo específico e tem começo, meio e fim bem definidos”.

Logo, se pode identificar que o gerenciamento de projetos abrange a prática das medidas que objetivam planejar, executar e controlar as várias atividades para alcançar os objetivos especificados. Assim, os gerentes de projetos gerenciam a equipe do projeto para atender aos objetivos estabelecidos.

O gerenciamento de projeto, normalmente, também inclui, mas não se limita a:

(a) Identificação dos requisitos; (b) Abordagem das diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas no planejamento e execução do projeto; (c) Estabelecimento, manutenção e execução de comunicações ativas, eficazes e colaborativas entre as partes interessadas; (d) Gerenciamento das partes interessadas visando o atendimento aos requisitos do projeto e a criação das suas entregas; (e) Equilíbrio das restrições conflitantes: (i) escopo, (ii) qualidade, (iii) cronograma, (iv) orçamento, (v) recursos, e (vi) riscos (PMI, 2013 p. 6).

II. PRODUÇÃO DE ALUNOS DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO - ARTIGOS CIENTÍFICOS

O autor Vargas (2005, apud SANTOS e COSTA, 2013, p. 4), destaca os benefícios do gerenciamento de projetos, sendo esses:

(a) permitir o desenvolvimento de diferenciais competitivos e novas técnicas; (b) adaptar os trabalhos às necessidades do mercado; (c) facilitar as revisões decorrentes de modificações no mercado ou no ambiente competitivo; (d) documentar e facilitar estimativas para projetos futuros; (e) antecipar situações desfavoráveis; (f) disponibilizar orçamentos e cronogramas com antecedência otimizando o uso de recursos e, (g) aumentar o controle gerencial e agilizar a tomada de decisões.

No Brasil, o gerenciamento de projetos vem crescendo de forma considerável nos últimos anos, reforçando a relevância de sua implementação, principalmente, em organizações públicas, com o intuito de garantir as melhores práticas no gerenciamento de projetos e também, na transparência e lisura de suas ações (TREFF; BATTISTELLA, 2013).

Logo, o gerenciamento de projetos nos projetos desenvolvidos pelos órgãos públicos, também tem tido bastante relevância, pois proporciona “transformar o planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos, diminuir as surpresas, trazendo maior eficiência à gestão de projetos” (PESTANA; VALENTE, 2010, p. 4).

Uma das ferramentas que vem sendo implantada no setor público é o escritório de gerenciamento de projetos (EGP), ou em inglês (PMO), Project Management Office que, segundo o PMI (2013, p. 11), em seu guia PMBOK “é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, e técnicas”.

Dessa maneira, o escritório de gerenciamento de projetos surge como uma metodologia para a padronização dos processos, propagação das melhores práticas do gerenciamento de projetos, possibilitando o fornecimento da infraestrutura demandada para o gerenciamento corporativo de projetos, proporcionando a redução dos índices de gargalos e garantindo que os projetos com mais urgência de execução sejam os prioritários, focados sempre na efetividade do gerenciamento de projetos e programas na organização (MALAGUTTI; SILVA; ALVES, 2015).

De acordo com a necessidade das organizações é definido a forma, função e estrutura específicas de um EGP. Os líderes de projetos atuam somente nos projetos de sua responsabilidade e o EGP abrange todos os projetos sob sua gerência por um ponto de vista mais estratégico.

2.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Título III, Capítulo VII, Artigo 37, da Constituição Federal de 1988, apresentam as disposições gerais a respeito da Administração Pública direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, assim também, consagrando os princípios e preceitos básicos referentes à gestão da coisa pública. Assim declara:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte [...] (BRASIL, 1988, s.p.).

Ensina Bobbio (2001 apud MATIAS-PEREIRA 2012, p. 10) que, em seu sentido mais abrangente, “a expressão administração pública designa o conjunto de atividades diretamente destinadas à execução das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização”.

Para o doutrinador Hely Lopes Meirelles (2013, p. 66):

A administração pública, em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a administração é, pois, todo o aparelhamento do estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. A Administração não pratica atos de governo; pratica, tão somente, atos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes — são os chamados atos administrativos.

Pode-se alcançar uma conclusão a despeito do conceito de Administração Pública como, de fato, ser todo o sistema de governo e conjunto de ações de seus agentes que determinam a forma de distribuir e exercer a autoridade política e de atender aos interesses da sociedade, através do serviço público.

Desse modo, a prestação do serviço público é das mais importantes atividades de uma comunidade, de uma sociedade ou de uma nação. “O cidadão quer um serviço público proporcionado pelo Estado que funcione, e para isso exige servidores dedicados e preparados para fazerem o melhor com o objetivo de atenderem às suas necessidades” (DOURADO, 2012, s.p.).

A finalidade de uma estrutura gerencial moderna e reestruturada é alcançar a redução do custo dos serviços públicos prestados, o aumento da competitividade e as melhorias das relações no Estado, proporcionando maior produtividade empreendedora do setor público com eficiência para a sociedade.

2.3 DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

A Emenda Constitucional 19/1998 incluiu, no Artigo 37, da Constituição Federal de 1988, a eficiência como princípio da Administração Pública.

O constituinte, a respeito do princípio da eficiência faz menção no Inciso II, do Artigo 74, da Constituição Federal:

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

[...]

II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado (BRASIL, 1988, s.p.).

É natural que o desígnio do estabelecimento daquele princípio, seja tornar a máquina estatal possível de entregar maiores benefícios à sociedade com os recursos disponíveis. Sobre as vertentes do princípio da eficiência, de importante valor o conceito trazido por Ubirajara Custódio Filho (1999, p. 210-217, apud SÁ, 2014, p. 12), in verbis:

Do exposto até aqui, identifica-se no princípio constitucional da eficiência três ideias: prestabilidade, presteza e economicidade. Prestabilidade, pois o atendimento prestado pela Administração Pública deve ser útil ao cidadão. Presteza porque

II. PRODUÇÃO DE ALUNOS DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO - ARTIGOS CIENTÍFICOS

os agentes públicos devem atender o cidadão com rapidez. Economicidade porquanto a satisfação do cidadão deve ser alcançada do modo menos oneroso possível ao Erário público. [...] A Administração Pública deve atender o cidadão na exata medida da necessidade deste com agilidade, mediante adequada organização interna e ótimo aproveitamento dos recursos disponíveis.

O princípio da eficiência assinala Di Pietro (2011, apud MATIAS-PEREIRA 2012, p. 13), apresenta dois aspectos:

Podendo tanto ser considerado em relação à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições, para lograr os resultados melhores, como também em relação ao modo racional de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, idem quanto ao intuito de alcance de resultados na prestação do serviço público.

Diante disso, entende-se de sobremaneira que a eficiência é o princípio que é adicionado aos demais outros princípios atribuídos à Administração, não podendo aplicar-se como superior a nenhum deles, especialmente, ao da legalidade, sob pena de graves riscos à segurança jurídica.

A função principal do Estado, no mundo atual, é a de expandir as oportunidades individuais, institucionais e regionais. Para exercer satisfatoriamente sua função, a Administração Pública, em todas as esferas do poder, precisa permanecer organizada/estruturada, e dessa maneira, atuar com eficiência, eficácia e efetividade para o atendimento dos interesses públicos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, a gestão pública vem manifestando uma pequena transformação em seu modo de atuação, por meio da renovação da sua antiga forma de gestão, a qual tem como objetivo a obtenção de resultados eficientes na aplicação de serviços públicos.

A Administração Pública está dando lugar às práticas inovadoras de gestão, deixando de lado as sistemáticas funções da burocracia. Tudo isso, para aprimorar a capacidade, aliada ao uso racional dos recursos Estatais.

II. PRODUÇÃO DE ALUNOS DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO - ARTIGOS CIENTÍFICOS

Para que exista essa força dispendida pela Administração Pública, pouco consegue avançar e alcançar a forma eficiente de realização de suas funções. Esse fato acontece pela existência de entraves em qualquer tipo de mudança de cultura organizacional, e é sabido que isso ocorre em qualquer meio, seja de instituições privadas ou de públicas.

Embora o encontro com esse entrave em qualquer processo que envolve mudança de cultura organizacional, a implantação dos EGP's tem sido uma forte tendência e, mais importante do que isso, tende a proporcionar resultados eficientes às Instituições públicas e privadas a um custo de implementação e custeio normalmente ífero, se comparado às benfeitorias causadas.

Dessa forma, entende-se que acontecimentos positivos de melhorias geradas pela implementação do EGP alinham-se às urgentes necessidades de gestão dos processos públicos, uma vez que o EGP fornece um método claro e de fácil entendimento para seus aplicadores, permitindo um perfeito alinhamento entre todas as esferas envolvidas nos processos da gestão pública.

Por fim, aproximando-se dos resultados observados na pesquisa bibliográfica realizada, apesar de não esgotar o assunto e ainda existir uma longa estrada para alcançar a maturação do gerenciamento de projetos na Administração Pública, é possível dizer que, no que tange à implementação do EGP, percebe-se que, cada vez mais se caracterizam como ferramentas indispensáveis na busca pelo aprimoramento da Administração Pública do Brasil e conseqüentemente, obter o efetivo alcance do princípio da eficiência.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1998.

DOURADO, Augusto. A importância do servidor público. 2012. Portal do servidor, Bahia, 22 de out. 2012. Disponível em: <<http://www.portaldoservidor.ba.gov.br/noticias/orientacao/importancia-do-servidor-publico-artigo-de-augusto-dourado>>. Acesso em: 11 abr. 2016.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALAGUTTI, Thiago Francisco; SILVA, Diego Fernandes; ALVES, Elvisney Aparecido. Escritório de gerenciamento de projetos: implantação em uma empresa de montagens industriais. In: XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza/CE. Anais eletrônicos... 2015. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_264_27601.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de gestão pública contemporânea. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo. 39ª ed. São Paulo: Malheiros 2013.

NAZARETH, Marcos Motta; MELLO, Luiz Carlos Brasil de Brito; CHAKOUR, Paulo Roberto. Estudo comparativo entre PERT/CPM e corrente crítica. In: XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza/CE. Anais eletrônicos... 2015. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_213_264_27228.pdf>. Acesso em:

II. PRODUÇÃO DE ALUNOS DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO - ARTIGOS CIENTÍFICOS

05 abr. 2016.

PESTANA, Carlos Victor Alvarez; VALENTE, Gabriela Voss Parajara. Gerenciamento de projetos na administração pública: da implantação do escritório de projetos à gestão de portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo. In: III Congresso CONSAD de Gestão Pública. Anais eletrônicos... 2010. Disponível em:

<http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_21/gerenciamento_de_projetos_na_administracao_publica_da_implantacao_do_escritorio_de_projetos_a_gestao_de_portfolio_na_secretaria_de_estado_de_gestao_e_recursos_humanos_do_espirito_santo.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2016.

PMI, Project Management Institute Standards Committee. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 5ª ed. Newton Square, Penn: Project Management Institute, 2013.

SÁ, Rodrigo de Moraes. O princípio constitucional da eficiência. Rev. Semana Acadêmica, São Paulo, ed. 000080, v. 01, 2014. ISSN 2236-6717 [on-line]. Disponível em: <http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_cientifico_-_o_principio_constitucional_da_eficiencia_oficial_enviar_2014.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2016.

SANTOS, Clezia de Souza; COSTA, Cleomar Cesar Macedo. Gerenciamento de projetos na Administração Pública. In: XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador/BA. Anais eletrônicos... 2013. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_177_007_23256.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2016.

SILVA, Augusto Saturnino da. Avaliação dos procedimentos de controle aplicados nas licitações de uma fundação de apoio à Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2011. Originalmente apresentada como Monografia de Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

SILVA, Pablo Garcia. Gerenciamento de projetos em instituições públicas: um estudo de caso da área de metrologia do INMETRO. Niterói, 2009. Originalmente apresentada como Dissertação de Mestrado Profissional de Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, 2009.

TREFF, Lilian; BATTISTELLA, Linamara Rizzo. Inovação em gestão de projetos na administração pública. Rio de Janeiro.