

FACULDADE LABORO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

**LIANA DA SILVA PAVÃO**  
**OSWANDO QUARESMA DO LAGO**

**MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA – MEGP:** práticas e técnicas  
de planejamento, gerenciamento e monitoramento

São Luís  
2018

**LIANA DA SILVA PAVÃO**  
**OSWANDO QUARESMA DO LAGO**

**MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA – MEGP: práticas e técnicas**  
de planejamento, gerenciamento e monitoramento

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Especialização em Gestão Pública, da  
Faculdade Laboro, para obtenção do título de  
Especialista.

Orientadora: Profa. Ma. Leonor Ribeiro

São Luís  
2018

Pavão, Liana da Silva

Modelo de excelência em gestão pública – MEGP: práticas e técnicas de planejamento, gerenciamento e monitoramento / Liana da Silva Pavão; Oswando Quaresma do Lago -. São Luís, 2018.

Impresso por computador (fotocópia)

18 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública)  
Faculdade LABORO. -. 2018.

Orientadora: Profa. Ma. Leonor Ribeiro

1. Gestão de projetos. 2. Projetos públicos. 3. Efetividade. 4. Desenvolvimento. I. Título.

CDU: 658.5

**LIANA DA SILVA PAVÃO  
OSWANDO QUARESMA DO LAGO**

**MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA – MEGP: práticas e técnicas  
de planejamento, gerenciamento e monitoramento**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Especialização em Gestão Pública, da  
Faculdade Laboro, para obtenção do título de  
Especialista.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Ma. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro (**Orientadora**)  
Faculdade Laboro

---

1º Examinador

---

2º Examinador

**MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA – MEGP: práticas e técnicas de planejamento, gerenciamento e monitoramento**

**LIANA DA SILVA PAVÃO  
OSWANDO QUARESMA DO LAGO**

**RESUMO**

Este artigo aborda sobre Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, destacando o planejamento, gerenciamento e monitoramento. O objetivo foi demonstrar como se desenvolve tais práticas e técnicas. Para tanto, foi necessário conhecer os principais conceitos e definições da área de gestão de projetos, inclusive na área pública; identificar os principais problemas ou entraves para adoção da GP na Administração Pública; apontar soluções para os problemas identificados, de modo a viabilizar a adoção da GP. A metodologia adotada nesta pesquisa foi a pesquisa bibliográfica e a documental. Foram analisados produções referentes ao tema, considerando a relevância, credibilidade e confiabilidade das fontes. Desse modo, analisamos as variantes e os desafios em suas práticas e técnicas aplicadas, e lhe extraiu contribuir para um aperfeiçoamento de qualidade dos serviços públicos ao cidadão. A pesquisa demonstrou que a administração pública busca continuamente aprimorar a qualidade dos serviços visando alcançar sua missão precípua de melhor atender às reais necessidades da sociedade. A Gestão de Projetos se apresenta como uma alternativa essencial para proporcionar esse ganho de qualidade e efetividade no setor público. A própria definição de projeto remete à ideia de planejamento e execução de tarefas de forma estruturada, por pessoal qualificado.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos. Projetos públicos. Efetividade. Desenvolvimento.

**MODEL OF EXCELLENCE IN PUBLIC MANAGEMENT - MEGP: Practices and techniques of planning, management and monitoring**

**LIANA DA SILVA PAVÃO  
OSWANDO QUARESMA DO LAGO**

**ABSTRAT**

It is known that practices and techniques are implicitly interconnected with each other, when faced with the dictionary of Portuguese Language, complements that techniques are practical knowledge, in addition, it is a set of methods and practical details essential to the perfect execution of an art or profession. It is therefore clear that both practices and techniques are essential in an individual's life, including when it comes to the terms planning, management and monitoring; due to this perspective, this article has as its theme "Practices and techniques of planning, management and monitoring in the MEGP program", however it is known that the public administration continually seeks to improve the quality of services in order to achieve its mission of better meeting the real needs of society . It is worth emphasizing that Project Management presents itself as an essential alternative to provide this gain of quality and effectiveness in the public sector. The project definition itself refers to the idea of planning and executing tasks in a structured manner, by qualified personnel. The objective of this article is to demonstrate how the Planning, Management and Monitoring Practices and Techniques in the MEGP Program are developed. The methodology adopted consists of bibliographical and documentary research available, selected for the relevance, credibility and reliability of the sources. In view of the foregoing, we have leveraged to contribute to the knowledge of the renowned Model of Excellence in Public Management - MEGP, analyzing the variants and challenges in its practices and applied techniques, and extracted it to contribute to a better quality of public services to the citizen.

**Keywords:** Project management. Public projects. Effectiveness. Development.It.

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Projetos (GP) é conhecida há muitos anos nas organizações internacionais. No Brasil, inúmeras empresas privadas multinacionais e nacionais adotam essa metodologia almejando melhores resultados decorrentes de uma gestão mais eficiente e eficaz.

Vale ressaltar que a importância do conhecimento e dos resultados obtidos do Programa Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP para o setor público se dar como um desafio nos dias hoje, visto que existe uma necessidade de reciclagem para as estruturas executivas dos estados, como também a inserção de novas tecnologias e capacitação para os servidores em geral.

A necessidade do tema pesquisado se exteriorizou pela precisão de desenvolver especialistas interessados em serem referência naquilo que fazem, alcançando resultados melhores, no que tange o atendimento nos setores públicos, nesses geralmente possuem debilidade não apenas por parte de recursos aplicados às tecnologias, mas o descaso de servidores públicos para com o cidadão e às vezes a incapacidade de exercerem uma função ou cargo.

Para mensuração do desempenho organizacional na administração pública gerencial, o enfoque tem sido deslocado dos processos para os resultados, o que gera a urgência da mudança da cultura do setor público para uma missão voltada à sociedade e mediante tão realidade notamos que o problema em foco é: como incentivar, aprimorar e operacionalizar a adoção da gestão de projetos na administração pública brasileira.

Por meio da pesquisa bibliográfica e documental disponíveis, selecionadas especialmente pela relevância, credibilidade confiabilidade das fontes de informações, foi possível conhecer os principais conceitos e definições da área de gestão de projetos, inclusive na área pública; identificar os principais problemas ou entraves para adoção da GP na Administração Pública e apontar soluções para os problemas identificados, de modo a viabilizar a adoção da GP. Nesse sentido, alcançamos o principal objetivo desta pesquisa, a saber: demonstrar os meios para tornar possível a adoção do ferramental da gestão de projeto na administração pública.

## **2 CONCEITO DE MEGP - MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA (MEGP)**

O Modelo de Excelência em Gestão Pública, foi formalizado pelo Decreto nº 5378, de fevereiro de 2005, integra o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) e expressa uma política pública federal para a melhoria da gestão pública.

O Estado Brasileiro tem buscado a melhoria da gestão pública por meio de diversas ações estruturadas de gestão. Um dos aspectos frequentemente abordados pela discussão da modernização do Estado é a superação de um modelo de administração que foi concebido e adequado num cenário em que o Estado acumulava responsabilidades de outra natureza associadas a demandas de outra ordem por parte da sociedade e seus representantes. A superação deste modelo preconiza a adoção de uma administração pública gerencial, com foco na eficiência e eficácia na atuação do Estado, em busca de fazer o melhor uso dos recursos públicos.

Dessa forma, os sistemas de gestão das organizações, antes baseados em controles, têm sido cada vez mais direcionados à gestão por resultados. Para tanto, ferramentas de gestão para o setor público têm sido trabalhadas e adaptadas daquelas utilizadas pela iniciativa privada.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) tem como base os princípios constitucionais da administração pública, e como pilares os fundamentos da excelência gerencial. De acordo com o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2010, o MEGP é orientado por princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Tais princípios são sustentados pelos fundamentos apresentados a seguir:

Pensamento sistêmico – começa no sistema. Um sistema é um grupo interdependente de itens, pessoas ou processos trabalhando juntos em direção a um propósito comum.

Aprendizado organizacional pode ser definida como a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização Cultura da Inovação; é essencial para as empresas que objetivam se tornar líderes de seus setores. As organizações que possuem a inovação como base do seu desenvolvimento se tornam mais preparadas gerar produtos e serviços mais competitivos e sustentáveis.



Liderança e constância de propósitos – exigem uma gestão de portas abertas, de igualdade, uma gestão criativa e motivadora da força de trabalho em busca da consolidação de uma cultura da excelência, de incentivo à qualidade e salvaguarda das necessidades e expectativas das partes interessadas

Orientação por processos e informações – O conceito de gestão por processos nada mais é do que a interação entre as várias atividades que são realizadas nas empresas pelos diversos departamentos... A orientação baseada em processos envolve a preocupação constante... necessidades de treinamento, equipamentos, informação, materiais e outros.

Visão de Futuro – Uma visão de futuro promissor é um "santo remédio". Ela pode aproximar um profissional de estratégias eficientes, atitudes agregadoras, cooperação com foco, comunicação com sentido e desenvolvimento de competências e resultados sustentáveis.

Geração de Valor;

Comprometimento com as pessoas – O comprometimento das pessoas na empresa é um conjunto de princípios que se impõem progressivamente em todas as ações de desenvolvimento da gestão de recursos humanos (GUNS, 1998, p. 33)

O MEGP está alinhado com a metodologia da gestão da qualidade e com o ciclo da melhoria contínua, utilizado para a melhoria da gestão organizacional. É válido salientar que o desafio da melhoria da gestão pública é um assunto que compete a todas as partes interessadas, principalmente seu principal cliente: o cidadão. São muitas as reformas, e diversos os discursos, mas a cada troca de gestão pouco se vê de efetivo mudar. É necessário sustentar o choque de gestão defendido por tantos através de metodologias que de fato o fundamentem e sistematizem.

O ponto de partida da construção do Modelo de Excelência em Gestão Pública parte do princípio que a administração pública tem que ser excelente (como o próprio termo já descreve), conciliando esse imperativo com os princípios que deve obedecer, os conceitos e a linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão. A esse respeito, há diversas características próprias da Administração Pública que merecem ser consideradas, como as que serão expressas a seguir.

Partimos da premissa de que, enquanto as organizações do mercado são conduzidas pela autonomia da vontade privada, os órgãos ou entidades públicos são regidos pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público, tratando a todos igualmente e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. Por outro lado, as organizações privadas utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.

As organizações privadas buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio. A administração pública busca gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.

A atividade pública é financiada com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum. A atividade privada é financiada com recursos de particulares que têm legítimos interesses capitalistas.

Observa-se que a administração pública tem como destinatários de suas ações cidadãos, sociedade e partes interessadas, demandantes da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável. A iniciativa privada tem como destinatários de suas ações os “clientes” atuais e os potenciais. O conceito de partes interessadas no âmbito da administração pública é ampliado em relação ao utilizado pela iniciativa privada, pois as decisões públicas devem considerar não apenas os interesses dos grupos mais diretamente afetados, mas, também, o valor final agregado para a sociedade.

A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, pode definir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.

### **3 A GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL**

A administração de qualquer organização reúne um conjunto complexo de atividade e processos inerentes da atividade de gestão. Esta constitui-se em um processo contínuo e sistêmico que envolve uma série de atividades impulsionadoras, como planejar, organizar, dirigir e controlar recursos e competências para alcançar metas e objetivos, logo envolve de forma abrangente a gestão de pessoas e recursos (tempo e custo) (CHIAVENATO, 2007).

A Administração é um processo segundo Chiavenato (2007), “[...] que envolve uma série de atividades impulsionadoras, como planejar, organizar, dirigir e controlar

recursos e competências para alcançar metas e objetivos”, logo envolve de forma abrangente a gestão de pessoas e recursos (tempo e custo).

É importante frisar que as características necessárias a estas atividades são discutidas em muitos manuais de administração, e englobam credibilidade técnica, ser carismático, ser motivador, possuir gosto pelo diálogo, ter atitude decisória, praticar o empoderamento (“delegar”), ter serenidade em situações extremas, ter organização, foco em resultados e caráter nacionalista (SOUSA, 2015).

A Administração burocrática é uma concepção clássica sobre o funcionamento do Estado de forma hierarquizada, que influenciou a Constituição de 1988. Nesse modelo, o Estado é um agente intervencionista que deverá atuar para reduzir as desigualdades sociais, ocupando-se, portanto, com o desenvolvimento de diversas tarefas, tais como a de fiscalizar os particulares por meio do poder de polícia, prestar os serviços públicos, promover o incentivo de determinados setores sociais, manter a defensoria pública, a previdência e a assistência social etc. É o chamado Estado providência (BATINGA, 2012, p. 93).

Nota-se que a administração assim como os demais seguimentos, tem suas subdivisões, entre estas divisões destaca-se a administração burocrática, na qual refere-se à questão secretarial, formalidades e sobretudo organizações nas quais são fiscalização, submissão aos serviços públicos, assistência social e entre outros.

Apesar dos avanços da administração pública nos últimos anos, ainda persistem traços do modelo patrimonialista e paternalista na gestão das questões públicas. Para se ter um exemplo, em 1995 o Governo Federal possuía 17,2 mil cargos de Direção e Assessoramento Superior – DAS, passando para 22,6 mil em 2015 (MPOG – MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO, março de 2015). Percebe-se que não necessariamente a quantidade de cargos DAS seja um problema, apesar de estarmos entre os maiores do mundo, mas sua ocupação, por pessoas não capacitadas para a função ou sem capacidade de gestão trazem diversos problemas de eficiência e eficácia da ação pública. Os cargos de DAS são de livre nomeação, não necessitando concurso ou qualquer conhecimento na área em que o nomeado vai atuar. Situação semelhante é percebida na SUDENE que, de acordo com o Decreto nº 8.276/2014, conta com 46 cargos de DAS, diante de um quadro de aproximadamente 200 servidores, isto é um grande entrave à melhoria de gestão de processos e projetos na administração pública. (PEREIRA, 1997).

É importante frisar que as características necessárias a estas atividades são discutidas em muitos manuais de administração, e englobam, de acordo com a Sousa, (2015, p. 15):

Credibilidade técnica, ser carismático, ser motivador, possuir gosto pelo diálogo, ter atitude decisória, praticar o empoderamento (“delegar”), ter serenidade em situações extremas, ter organização, foco em resultados e caráter nacionalista.

Essas características são importantes para o desempenho da gestão pública de forma eficiente. No entanto, são pouco observadas na administração pública no Brasil, que segue um modelo burocrático, pouco flexível e extremamente vinculado.

A Administração burocrática é uma concepção clássica sobre o funcionamento do Estado de forma hierarquizada, que influenciou a Constituição de 1988. Nesse modelo, o Estado é um agente intervencionista que deverá atuar para reduzir as desigualdades sociais, ocupando-se, portanto, com o desenvolvimento de diversas tarefas, tais como a de fiscalizar os particulares por meio do poder de polícia, prestar os serviços públicos, promover o incentivo de determinados setores sociais, manter a 14 defensoria pública, a previdência e a assistência social etc. É o chamado Estado providência (BATINGA, 2012, p.12)

O modelo de administração clássica, inspirada na administração militar, foi implantado no Brasil com a reforma do estado em 1936 (PEREIRA, 1997). Este foi adotado para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos.

Apesar dos avanços da administração pública nos últimos anos, ainda persistem traços do modelo patrimonialista e paternalista na gestão das questões públicas. Para se ter um exemplo, em 1995 o Governo Federal possuía 17,2 mil cargos de Direção e Assessoramento Superior – DAS passando para 22,6 mil em 2015 (MPOG - Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, março de 2015). (PEREIRA,1997).

Podemos perceber que não necessariamente a quantidade de cargos DAS seja um problema, apesar de estarmos entre os maiores do mundo, mas sua ocupação, por pessoas não capacitadas para a função ou sem capacidade de gestão trazem diversos problemas de eficiência e eficácia da ação pública.

Os cargos de DAS são de livre nomeação, não necessitando concurso ou qualquer conhecimento na área em que o nomeado vai atuar. Situação semelhante é percebida na SUDENE que, de acordo com o Decreto nº 8.276/2014, conta com

46 cargos de DAS, diante de um quadro de aproximadamente 200 servidores. Como veremos mais adiante, isto é um grande entrave à melhoria de gestão de processos e projetos na administração pública (CLELAND; IRELAND, 2002).

### **3.1 Os princípios e estratégias da administração pública brasileira**

Em se tratando de gestão do Estado, é essencial acrescentar, ainda, os princípios constitucionais específicos para a administração estabelecidos no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (1988):

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.

Uma gestão pública de excelência deve contemplar processos formais de formulação e implementação da estratégia, fundamentados no exercício de pensar o futuro e integrados ao processo decisório.

A estratégia deve atender aos objetivos e dispor de metas e planos articulados, para as unidades internas, realizada a partir da prospecção dos resultados institucionais que se espera alcançar, considerados os recursos internos e externos; assim como os fatores intervenientes, especialmente aqueles que possam representar riscos ou oportunidades ao desempenho organizacional.

São requisitos de relevância para a excelência do processo de definição e implementação da estratégia:

- a. Identificação de possíveis parcerias com agentes públicos e privados e potenciais conflitos de atuação;
- b. O conhecimento dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria do próprio desempenho institucional;
- c. As necessidades de investimento e inovação de forma a atender requisitos específicos do setor em que atua;
- d. O desdobramento da estratégia em planos específicos que atendam às outras dimensões do sistema de gestão públicas; tais como plano de tecnologia; capacitação; melhoria e inovação da capacidade de gestão; gestão patrimonial; gestão do conhecimento; gestão da comunicação; e etc. (BATINGA, 2012, p. 27).

## 3.2 Dimensões do modelo de excelência em gestão pública (MEGP)

O MEGP organiza a gestão com alto desempenho institucional e excelência gerencial e subsidia a promoção da melhoria da Gestão do órgão/entidade pública. A seguir expomos de forma sistematizada e resumida algumas das principais dimensões da MEGP.

### 3.2.1 Dimensão Público Alvo

Esta dimensão refere-se às práticas gerenciais direcionadas ao relacionamento do órgão/entidade com a sociedade e abrange a imagem institucional, o conhecimento que a sociedade tem do órgão ou entidade e a maneira como se relaciona com a sociedade e induz sua participação.

O MEGP contempla em sua Dimensão Público Alvo práticas direcionadas, dentre elas estão:

- a. À identificação e classificação dos públicos alvos e de suas necessidades e expectativas;
- b. Ao tratamento dessas necessidades e expectativas, inclusive no redesenho dos processos institucionais, para a geração de resultados mais efetivos;
- c. Ao atendimento à Lei de Acesso à Informação;
- d. À comunicação ao cidadão sobre os seus serviços e padrões de atendimento (Carta ao Cidadão);
- e. À manutenção de canais de comunicação acessíveis e adequados aos perfis de seus públicos alvos;
- f. Ao gerenciamento da qualidade do atendimento ao público;
- g. O tratamento das solicitações, reclamações e sugestões;
- h. Ao fortalecimento das relações com a sociedade, inclusive por meio de instrumentos de pesquisa, ausculta e concertação (PEREIRA, 1997, p. 49).

O critério também analisa a imagem e o conhecimento mútuo existente entre o órgão/entidade e o público. O processo é uma proposta para democratizar a administração pública, valorando a legitimidade, a participação da sociedade e as consultas aos usuários cidadãos.

### 3.2.2 Dimensão Informação e Conhecimento

A Dimensão representa a capacidade de gestão das informações e do conhecimento, especialmente a implementação de processos gerenciais que

contribuam diretamente para a seleção, coleta, armazenamento, utilização, atualização e disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários internos e externos, com o apoio da tecnologia da informação.

As informações podem ser relativas ao desempenho global institucional, aos seus processos internos, especialmente aos finalísticos; aos públicos alvos; aos servidores e ao ambiente externo, especialmente aos referenciais comparativos. O importante é que as informações estejam relacionadas a todas as partes interessadas no desempenho institucional, bem como abordem os aspectos relevantes da área de atuação do órgão/entidade, intrínsecos ou relativos à estratégia.

Além disso, a gestão pública de excelência deve contemplar a implementação de processos gerenciais que objetivem a identificação, o desenvolvimento, a geração, a proteção e o compartilhamento do conhecimento.

### 3.2.3 Dimensão Pessoas

A excelência da gestão pública pressupõe sistemas de trabalho estruturados, que considerem as competências, os requisitos técnicos, tecnológicos e logísticos necessários para a execução dos processos institucionais, de forma a cumprir as finalidades do órgão ou entidade. Inclui as adequadas estruturação e alocação de cargos efetivos, funções e cargos em comissão; os padrões remuneratórios e a alocação interna. São particularmente relevantes os investimentos em adequado dimensionamento da força de trabalho; em gestão de competências institucionais e profissionais; e na estruturação de sistemas de remuneração e de gestão do desempenho sintonizados com os paradigmas do gerenciamento por resultados.

Além disso, implica a existência de processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores e da garantia de um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promotor do bem-estar, da satisfação e da motivação dos agentes públicos.

### 3.2.4 Dimensão Processos

A Gestão pública exige processos finalísticos e de apoio adequadamente estruturados, a partir da estratégia institucional, com base nos recursos disponíveis,

nos requisitos dos públicos alvos e nas possibilidades e limitações jurídico-legais.

O monitoramento e o controle dos processos devem induzir mecanismos de tratamento de não conformidades e implantação de ações corretivas, melhoria dos processos e incorporação de inovações, de forma a assegurar o permanente alto desempenho institucional.

Entre os processos finalísticos e de apoio, dos órgãos e entidades públicos, destacam-se, pela relevância do investimento e aperfeiçoamento, os seguintes: o atendimento ao público; a gestão de parcerias com entidades civis; a gestão financeira; a gestão de suprimentos e a gestão do patrimônio público.

### **3.2.5 Dimensão Resultados**

A Gestão orientada para Resultados é considerada uma poderosa ferramenta metodológica de monitoramento e avaliação das ações dos governos em sistemas políticos democráticos, uma vez que de nada adianta o investimento nas dimensões anteriores, se esse investimento não gerar os resultados esperados para a sociedade, o mercado e o próprio setor público.

Avaliar os resultados obtidos nas ações de governo, respeitando as dimensões de eficiência, eficácia e efetividade, permite aos agentes políticos estabelecer correções nos rumos dos seus processos de trabalho, como também propicia oportunidades de desenvolver seus processos de trabalho, como também propicia oportunidades de desenvolver.

## **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A resposta à questão proposta do panorama da gestão de projetos no setor, deixando transparecer que há uma imensa lacuna a se preencher nesse campo, que decorre não necessariamente da falta de maturidade em projetos ou devido aos entraves da burocracia que certamente devem ser flexibilizados, mas também pela dificuldade de mudar a cultura existente no setor público.

É certo que existem inúmeros órgãos governamentais com quadros técnicos altamente especializados e capacitados em gestão de projetos, porém a maioria destes está concentrada na esfera federal, sendo que os Estados e, especialmente os Municípios possuem uma carência de conhecimento na área, o que os impede de



usufruir de inúmeros programas disponibilizados pelo Governo que exigem a elaboração de projetos detalhados.

Na administração privada, é essencial que os gestores de alto escalão adotem a cultura da mudança de forma a irradiá-la por todo setor, moldando-a ao pensamento estratégico. No caso da GP na área pública, para se colher os frutos da agilidade, flexibilidade, eficiência e eficácia por ela proporcionadas, todo um arcabouço de cultura de administração de projetos deve ser criado, ampliado (ou melhorado) e difundido para as organizações públicas em todas as esferas.

Foi esclarecido que a adoção do MEGP contribuirá para a consolidação da governança pública, especialmente quanto aos princípios de transparência, facilitando sobremaneira o controle pelos órgãos afins, favorecendo o controle social, pois cada projeto pode ser avaliado individualmente pela sociedade, facilitando a análise da efetividade das ações empreendidas, entendendo efetividade como o pleno atendimento à necessidade da sociedade que deu origem ao projeto.

A busca da administração pública para atender aos anseios da sociedade se dá muitas vezes através da execução de obras públicas, cujo perfil se ajusta perfeitamente à adoção das técnicas da gestão de projetos e dos escritórios de projetos. Porém, o simples fato de concordar que a GP tem esse potencial de melhorar a execução de projetos públicos não garante sua adoção pelos órgãos governamentais. A adoção, apesar de já ocorrer em alguns setores, se demonstra lenta e dependerá, como já comentado, da mudança gradual da cultura com a criação de ambiente propício à adoção da gestão de projetos, da formação de equipes e de líderes de alto desempenho.

Finalmente, as práticas da gestão de projetos podem representar um caminho seguro rumo ao desenvolvimento econômico, proporcionando melhores condições de vida à sociedade. O Brasil necessita implantar projetos que permitam ao país melhorar seu desempenho produtivo, eliminar atrasos causados por deficiências de sua infraestrutura em portos, aeroportos, ferrovias, rodovias entre outros.

Muito se tem feito, mas nem sempre de forma efetiva, boas intenções não bastam para tirar do papel projetos importantes que venham proporcionar, por exemplo, a diminuição do custo Brasil.

Para obter os benefícios que já se constituem em realidade em outros setores, o país necessita impor um grande esforço rumo à adoção de novas

ferramentas e técnicas, adaptando-as onde for possível na gestão de seus próprios programas.

A gestão de projetos apresenta-se como uma dessas possibilidades, com forte pretensão de se tornar uma forma segura de executar o planejamento governamental com maior qualidade e efetividade.

## REFERÊNCIAS

BATINGA, Sybelle Morgana Macena. **Administração Pública burocrática e Administração Pública gerencial**, 2012. Disponível em: < <http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,administracao-publica-burocratica-e-administracao-publica-gerencial,39689.html>> Acesso em: 06 maio 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.**

BRASIL. Decreto nº 2.829, de 29 de outubro de 1998. **Estabelece normas para a elaboração e execução do Plano Plurianual e dos Orçamentos da União, e dá outras providências.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, de 03 de outubro de 1998.

BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).** Secretaria de Orçamento Federal. Manual técnico de orçamento - MTO. Versão 2012. Brasília, 2011.

BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).** Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP. Brasília: MP, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CLELAND, D.I.; IRELAND, L.R. **Gerência de projetos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUNS, Bob. **A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional.** São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, O.J.; MELHADO, S. B. **O papel do projeto em empreendimentos públicos: dificuldades e possibilidades em relação à qualidade.** São Paulo: PUC-SP, 2001, p. 2-3.

OLIVEIRA, O.J.; MELHADO, S. B. **O papel do projeto em empreendimentos públicos**: dificuldades e possibilidades em relação à qualidade. São Paulo: PUC-SP, 2001.

PEREIRA, L. B. Estratégia e estrutura para um novo Estado. 7. São Paulo. **Revista de Economia Política**, v. 17, n. 3, jul.-set., 1997.

PESTANA, C. V.; VALENTE, G. V. **Gerenciamento de Projetos na Administração Pública**: da implantação do escritório de projetos à gestão do portfólio na Secretaria de Estado de Gestão de Recursos Humanos do Espírito Santo, 2010.

PISA, B. J., & OLIVEIRA, A. G. **Gestão de projetos na Administração Pública**: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. Seminário nacional de planejamento e desenvolvimento, 2013.

SOUSA, Paulo Renato de et al. Processos, indicadores e impactos no desempenho competitivo de pequenas e médias empresas. **Fundação Dom Cabral**, v.10, n.30, p. 33-36, ago.-dez., 2015.