



Enap

Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização



ROBERTO PALLES

**PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE
PROJETOS CORPORATIVO NO CONSELHO NACIONAL DE
DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO - CNPq**

Brasília – DF

Julho/2016



Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

ROBERTO PALLES

**PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS
CORPORATIVO NO CONSELHO NACIONAL DE
DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO - CNPq**

Brasília – DF

Julho 2016

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS CORPORATIVO NO CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO - CNPq

Autor: ROBERTO PALLESI

CNPq

Gestão de Projetos, Escritório de Projetos, Governança

Resumo

O processo de tomada de decisão no mundo corporativo tornou-se mais complexo, pois os gestores se deparam com um volume considerável de informações, porém com tempo e recursos cada vez mais escassos. Dessa forma, são exigidos ao extremo para gerenciar os projetos de forma eficiente e ágil para entregar resultados mais atrativos, independentemente se os projetos são grandes, arriscados e multifacetados. Os Escritórios de Projetos (PMO) são uma alternativa moderna para ambientes que carecem de gestão profissional nos projetos, mas também no âmbito do monitoramento e controle do portfólio de projetos que precisam estar alinhados à estratégia da organização. A implantação de escritórios de projetos tem sido uma boa prática disseminada na Administração Pública para aumentar a maturidade dos órgãos em gerenciamento de projetos e consequentemente otimizar os resultados. Além disso, contribui para melhoria da governança e desenvolvimento de políticas públicas e no provimento de serviços, características do estado contemporâneo. O CNPq carece de aprimoramento dos processos de gestão; e por isso foi proposto esse projeto de intervenção.

SUMÁRIO

1. Introdução	4
2. Metodologia.....	6
2.1. Objetivo	6
2.2. Revisão de Literatura e Análise de ambiente.....	8
3. Projeto de Intervenção	9
3.1. Identificação do Projeto	9
3.2. Localização do Projeto	9
3.3. Público-Alvo.....	9
3.4. Valor total do projeto	9
3.5. Duração do Projeto.....	10
3.6. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora	10
3.7. Lógica de Intervenção do Projeto (Resultados Esperados)	10
3.8. Estrutura e etapas de operacionalização do PMO	13
4. Contexto e Justificativa	15
5. Identificação e mapeamento dos atores	20
6. Organograma CNPq	25
7. Servidor do CNPq como Gerente de projetos	25
7.1. Cronograma do Projeto	31
7.2. Estimativa de Custos do Projeto (Viabilidade)	32
8. Considerações finais.....	33
9. Referências bibliográficas	34

1. INTRODUÇÃO

A utilização de boas práticas em gerenciamento de projetos no setor público é recente, mas a exigência crescente dos cidadãos por serviços públicos de qualidade reforçam a importância de ferramentas cada vez mais ágeis e organizadas, principalmente pelo fato de que o ambiente corporativo necessita se reinventar constantemente num cenário cada vez mais competitivo e dinâmico. Dessa forma, as instituições estão buscando a formalização e aprimoramento na condução de seus projetos e iniciativas, de maneira mais profissionalizada. Logo, o *Project Management Office* (PMO), ou escritórios de projetos, aparecem como uma estrutura de grande importância para contribuir na maximização dos resultados organizacionais.

O escritório de projetos é considerada uma unidade institucional responsável pela condução integrada dos projetos na organização, assim como ter a competência para prover produtos e serviços aos projetos. A implantação de um escritório de projetos auxilia no alinhamento do escopo dos projetos com os objetivos estratégicos da organização, além de contribuir na aproximação da condução dos projetos e a alta direção, alinhando as diversas expectativas. Diversas instituições se veem obrigadas a buscar o aprimoramento e a profissionalização da condução de seus projetos. Esta tendência pode ser observada com a crescente demanda no setor público por adquirir conhecimentos acerca da disciplina de gestão de projetos, assim como a formalização e padronização de seus processos, resultando no crescimento da necessidade de uma estrutura responsável por tais atividades. Nesse contexto e segundo Kerzner (2002), *“a estrutura da maioria das empresas é burocrática e lenta e todos os últimos fatos mostram que esses modelos não conseguem dar uma resposta rápida a um ambiente em constante mutação. Portanto, a estrutura tradicional hierárquica deve ser substituída por uma estrutura de projetos, ou outra estrutura temporária de administração que seja capaz de responder rapidamente as situações criadas dentro e fora das organizações”*. Sendo assim, os PMOs ganham grande importância, sendo a estrutura responsável por desempenhar um papel de apoio aos projetos das organizações.

David Wirick, autor do *Public Sector Project Management: Meeting the challenges and achieving results* (2009), destaca que um dos benefícios da

gestão de projetos no setor público é a mudança do *magic&thinking* para o *adult&thinking*. No primeiro modelo de pensamento, o gestor imagina que não precisa fazer escolhas. Como exemplo, temos a situação de que aumento de escopo ou redução de recursos de um projeto não irá gerar qualquer tipo de impacto no projeto. Outra perspectiva é que projetos podem ser adicionados ao portfólio sem impacto naqueles já em desenvolvimento; e que as pessoas podem trabalhar horas ilimitadas para atender as novas prioridades, pois, no pensamento do gestor *magic&thinking*, não é preciso reorganizar e nem fazer priorização para uma melhor gestão com base nos fatores que acarretam impactos, mas há uma crença de que tudo precisa ser feito dentro das mesmas condições inicialmente planejadas.

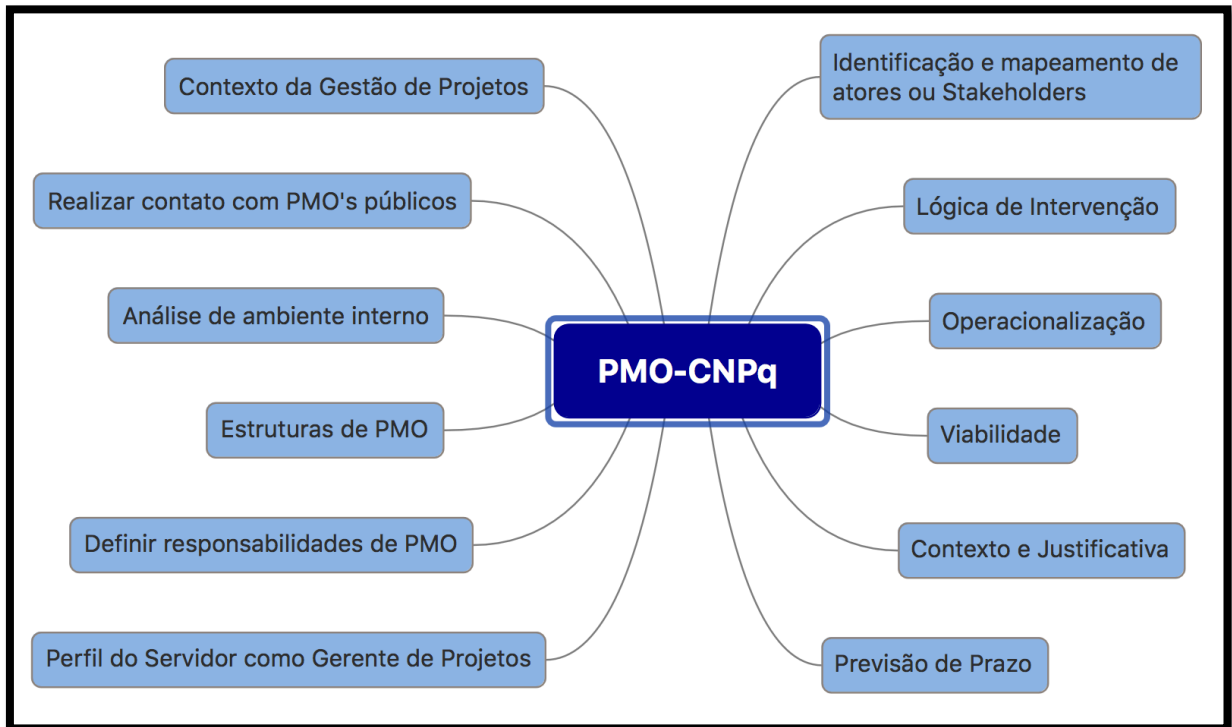
Também faz parte dessa linha de pensamento o conceito de que pessoas sem preparo e qualificação necessários conseguirão executar os trabalhos dentro dos prazos e com o padrão de qualidade especificados. Corroborando para esse entendimento, David Wirick (2009), também definiu como fatores críticos para o sucesso de um projeto no setor público:

- Uma metodologia de gestão de projetos customizada para a organização.
- Diálogo contínuo com os *stakeholders*.
- Suporte à gestão de projetos.
- Gerentes de projetos com *hard* e *soft skills*.
- Um processo detalhado para identificação de usuários e levantamentos de requisitos.

Em suma, observando a forma como o CNPq conduz seus projetos, é possível concluir que esse órgão carece de uma evolução/modernização em seu modelo metodológico de gerenciamento de projetos para que seja efetivo no planejamento de projetos, priorização da alocação de recursos, composição de equipes com qualificação adequada para enfrentar os desafios organizacionais; e principalmente pensar suas ações como projetos, com início, meio e fim, planejamento, controle e mensuração de resultados em prol da criação de valor público para sociedade.

2. METODOLOGIA

Para demonstrar visualmente o escopo deste projeto de intervenção, julgou-se interessante apresentar o mapa mental abaixo, para melhor compreensão dos assuntos desenvolvidos neste trabalho de proposição de implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos no âmbito do CNPq:



2.1. Objetivo

Apresentar argumentos consistentes que possibilitem responder a seguinte pergunta:

“Como a implantação de um escritório de gerenciamento de projeto pode contribuir para alavancar o desempenho da gestão de projetos, tornando-a mais profissional e maximizar os resultados organizacionais do CNPq?”

A disciplina gerenciamento de projetos passou a ter importância e a ser utilizada com relevância a partir da década de 70; e atualmente é considerada como um dos meios mais importantes para otimizar resultados ou pelo menos garantir um processo metodológico coerente que possa descrever os aspectos a serem considerados no desenvolvimento de um projeto institucional. Com esse entendimento, verifica-se o surgimento de uma unidade organizacional com o papel

de contribuir no aumento e mensuração da eficiência, eficácia e efetividade dos projetos alinhada com o Planejamento Estratégico da Organização, o *Project Management Office* (PMO) que tem a tradução de Escritório de Gerenciamento de Projetos. Essa unidade pode assumir vários papéis ou responsabilidades em uma organização, mas normalmente tem a responsabilidade de centralizar e coordenar os projetos com o objetivo de apresentar soluções integradas para o desenvolvimento dos processos e procedimentos a serem implantados. Alguns autores como Cleland (2002) e Ireland (2002) definem o escritório de projeto como um conjunto de funções de projetos à disposição ou a serviço dos gerentes de projetos no desempenho de suas obrigações.

A recomendação de implantação do escritório de projetos pode contribuir para alavancar os resultados de uma organização por meio do alinhamento dos objetivos dos projetos com as estratégias da instituição, haja vista que o seu processo metodológico garante uma melhor compreensão dos projetos em andamento entre os principais atores envolvidos (*stakeholders*), além de contribuir para o alinhamento das diversas expectativas.

O exercício da administração pública tem por princípio o atendimento do interesse geral e das necessidades sociais, para cumprir sua função administrativa, objetivando o interesse público, mas é fundamental que a estrutura administrativa esteja em sintonia e busque satisfazer, de forma planejada e sistemática, às necessidades da sociedade, especificamente às do cidadão. Nesse contexto, compreende-se que as administrações públicas devem atender às demandas sociais e institucionais de forma eficiente, eficaz e efetiva por meio de agentes públicos qualificados com competências técnicas, humanas e gerenciais. Logo, as boas práticas de gerenciamento de projetos contribuem para melhorar a performance de gestão, transformando planejamento em resultados por meio da alocação de recursos otimizada, da redução das incertezas, do monitoramento e controle sistemático, de processos metodológicos adequados e de comunicação ampla e objetiva.

Sendo assim, uma das possíveis soluções viáveis para otimizar os resultados no projetos do CNPq é a de implantar um Escritório de Projeto Corporativo - PMO, com a finalidade de estabelecer controle mais efetivo sobre prazos, custos e uso dos

recursos de modo a obter maior eficiência, eficácia e efetividade no desenvolvimento dos projetos; ter uma comunicação mais eficaz entre projetos, departamentos e níveis hierárquicos do CNPq otimizando a capacidade gerencial e estratégica do órgão como agência de fomento para viabilizar os incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, além de proporcionar outras providências em relação à governança e à operação administrativa do órgão. Deve-se, ainda, considerar que essa proposta partiu das seguintes demandas: da carência de uma metodologia para a execução dos projetos; de desenvolver cultura de gerenciamento de projetos utilizando as boas práticas de mercado; de atuação de uma unidade responsável pela centralização e consolidação das informações sobre os projetos para apoiar o processo de tomada de decisão estratégica; de aprimorar a governança e para atender uma necessidade apontada pela área de planejamento estratégico do CNPq, qual seja: como viabilizar a criação de áreas consideradas estratégicas para gestão institucional.

2.2. Revisão de Literatura e Análise de ambiente

Para subsidiar este projeto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica nas bases científicas para buscar referências teóricas que abordem inicialmente os termos relacionados com gestão de projetos, principalmente no setor público, características de escritórios de projetos e os diversos modelos existentes, bem como a identificação dos fatores críticos de sucesso e principais obstáculos para implantação de um escritório de projetos no setor público.

Além disso, foram realizados contatos com outros órgãos públicos que tivessem implementado um escritório de projetos, pois dessa forma foi possível identificar, *in loco*, as principais características de um escritório de projetos no âmbito da administração pública e os reais benefícios ou não da implantação do escritório de projetos em determinada organização.

No intuito de ser mais assertivo nas análises, deve-se considerar, ainda, o momento atual do CNPq em relação às diretrizes de governo, demonstrando que o projeto foi pensado levando-se em consideração questões situacionais da administração, bem como limitações estruturais e orçamentárias. Logo, foram observados os processos de como são realizadas as práticas de gestão de projetos (maturidade), como se baseia a arquitetura organizacional, a existência de

processos específicos de gestão da qualidade, custos, prazos, escopo e *stakeholders*.

3. PROJETO DE INTERVENÇÃO

3.1. Identificação do Projeto

O projeto a ser desenvolvido é a implantação de um escritório de projetos corporativo no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq.

3.2. Localização do Projeto

O estudo foi desenvolvido na sede do CNPq, localizada na SHIS QI 01, conjunto B, Edifício Santos Dumont, Lago Sul, Brasília, Distrito Federal, CEP 71.605-170.

3.3. Público-Alvo

O projeto tem como foco principal os gestores estratégicos do CNPq que poderão se apoiar no processo metodológico de um escritório de projetos corporativo para tomada decisão.

3.4. Valor total do projeto

Em momentos de crise econômica, em que não há muitos recursos financeiros disponíveis, é uma excelente oportunidade para reorganizar as estruturas de operação dos órgãos no intuito de estar melhor preparado para quando o momento crítico for ultrapassado. Nesse contexto, repensar a forma como o CNPq gerencia seus projetos e prospectar possíveis soluções é bastante oportuno. Dessa forma, a proposta deste trabalho é ofertar uma solução alternativa para otimizar os processos de gestão de projetos do CNPq aproveitando os recursos já disponíveis no órgão, tendo como premissa o levantamento de informações e estudos prospectivos sem aplicação, inicialmente, de recursos orçamentários ou aquisição de infraestrutura (*hardware* e *software*). Logo, a perspectiva é realocar os recursos humanos e físicos do órgão em busca de maior eficiência e efetividade na gestão dos projetos, tornando-a mais profissional; e consequentemente obter resultados mais consistentes e perceptíveis pela sociedade e servidores do órgão.

3.5. Duração do Projeto

O projeto foi dividido em fases, sendo sua primeira o levantamento de informações e desenvolvimento de estudos de como implantar um escritório de projetos corporativo no CNPq, mas tendo que apresentar uma alternativa viável de realização.

A efetiva implantação depende de instâncias estratégicas do CNPq, mas todas as etapas subsequentes foram planejadas e estruturadas com base na primeira fase.

3.6. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora

A proposta nasceu no Serviço de Suporte à Propriedade Intelectual – SESPI, por conta do perfil de um dos seus servidores que detém certificação *Project Management Professional* – PMP; e atua na área de projetos há bastante tempo. O SESPI está ligado à Diretoria de Cooperação Institucional – DCOI, que está diretamente ligada à presidência do CNPq. Além disso, atualmente, o SESPI atua como secretaria executiva do Comitê de Negociação e Relacionamento com Empresas – CORE. Por conta disso, percebeu-se uma real necessidade da existência de uma metodologia de condução de projetos e principalmente de priorização do seu inventário de projetos que estejam mais relacionados com a estratégia organizacional do CNPq.

3.7. Lógica de Intervenção do Projeto (Resultados Esperados)

A implantação do escritório de projetos não deve ter a intenção de substituir os gestores no processo de tomada de decisão a respeito dos projetos, nem ser a “tábua da salvação” ou “solução milagrosa”, mas contribuir fornecendo suporte e informações que apoiam esse processo e evoluir gradativamente para alcançar níveis elevados de maturidade. Além disso, deve-se destacar que um PMO permite alavancar o potencial de gestão, que no caso do CNPq, poderá contribuir bastante na estruturação do conhecimento interno por meio de processos, consultoria interna (coaching e mentoring), alinhamento estratégico com outras áreas e principalmente rever, discutir e aprimorar os fluxos de processos por meio de lições aprendidas; e consequentemente evitar o retrabalho e aumentar a eficiência na aplicação dos recursos. Nesse contexto, existem outras vantagens associadas, tais como:

- ✓ Proporcionar ou possibilitar a condução dos projetos de forma alinhada com os interesses da alta direção, pois a estrutura do escritório de projetos possibilita a centralização das informações e condução dos projetos, propiciando o alinhamento dos objetivos dos projetos com os da organização, assim como a disseminação das informações desses projetos com a alta direção.
- ✓ Construir conhecimento e habilidades para melhorar a capacidade e qualidade das entregas. A implantação do escritório de projetos possibilita uma maior efetividade no planejamento e execução dos projetos, por meio da manutenção e controle de bases de informação contendo os dados dos projetos executados, auxiliando na estimativa e decisões de novas propostas, assim como na disseminação dessas informações nos diversos programas da organização.
- ✓ Coletar, analisar e disseminar informações sobre o desempenho dos projetos. Coleta e análise de informações dos projetos da organização com o intuito de identificar deficiências e melhores práticas, buscando a solução das deficiências e a disseminação das melhores práticas.
- ✓ Detectar e aprimorar processos de gerenciamento de projetos ineficientes adotados na organização. Tendo contato com os diversos projetos executados pela organização, o escritório de projetos tem como detectar ineficiências nos processos e metodologia de gerenciamento de projetos, além de buscar o aprimoramento destes.
- ✓ Valorizar o treinamento e desenvolvimento de habilidades em gerenciamento de projetos. Mapear e analisar as habilidades e conhecimentos em gerenciamento de projetos presentes na organização e assim detectar possíveis carências, buscando criar programas de capacitação e disseminação de conhecimentos e habilidades em gerenciamento de projetos.
- ✓ Implantação de serviços de apoio para gerenciamento de projetos. Criação de serviço de suporte aos usuários dos serviços do escritório de projetos na busca da melhor utilização desses serviços.

Cabe ressaltar, que a aplicação de técnicas, ferramentas e boas práticas de gerenciamento de projetos, possibilitará uma condução mais profissional e tornará os servidores especialistas no gerenciamento dos projetos.

Objetivo Superior	Alavancar o desempenho da gestão dos projetos para obter maior eficácia, eficiência e efetividade nas ações desenvolvidas pelo CNPq
Objetivo do Projeto	Implantar um escritório de projetos corporativo no CNPq para otimizar os resultados
Principais Fases	
<p>1ª Fase: levantamento de informações e desenvolvimento de estudos para viabilizar a implantação do escritório de projetos com todas as etapas de operação detalhadas. Essa fase termina com a entrega e aprovação do projeto de intervenção na ENAP.</p>	
<p>2ª Fase: articulação e sensibilização da alta direção e coordenações para minimizar resistências e para buscar uma aprovação, autorização e comprometimento para implantar o projeto</p>	
<p>3ª Fase: estruturação da área e início das etapas de operação com levantamento do inventário de projetos; criação de <i>templates</i> e <i>framework</i> metodológico de condução de projetos; prestação de serviços de controle de prazo e custos; elaboração de relatórios de multiprojetos e interdepartamentais; treinamento em aspectos específicos de gerenciamento de projeto; ligações com os gerentes departamentais e, em especial, com os gerentes de recursos; melhoria contínua de processos de gerenciamento de projeto; e levantamento e arquivo de “lições aprendidas” (base de conhecimento)</p>	
<p>4ª Fase: fase intermediária da operação do escritório em que seria estruturado o arquivo de histórico de projetos; a administração dos processos de gerenciamento de projeto; a consultoria interna sobre gerenciamento de projeto; o desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e padrões; e o apoio a reuniões de avaliações e revisões de projetos.</p>	
<p>5ª Fase: etapa mais avançada em que será possível realizar análise e aprovação de propostas de projeto segundo objetivos estratégicos da organização e critérios complementares; distribuição de recursos de acordo com as prioridades estabelecidas; identificação de conflitos e recomendações para solução; revisão crítica e avaliação de projetos; e atuação externa com foco nos clientes e patrocinadores. Celeiro de gerentes de projeto, tratando de sua formação, treinamento e possibilidades de carreira; e gerência direta dos projetos do CNPq.</p>	

3.8. Estrutura e etapas de operacionalização do PMO

Para sugerir determinado modelo de PMO para o CNPq, fez-se necessário compreender as diversas estruturas existentes. O *Project Management Institute* (PMI, 2013), publicou um relatório em que vários especialistas em escritórios de projetos identificaram cinco estruturas básicas de PMO, quais sejam:

- 1) PMO de Unidade Organizacional/PMO de Unidade de Negócios/PMO de Divisão/PMO de Departamento: fornece serviços relativos a projetos para suportar uma unidade de negócios ou divisão em uma organização, inclusive dentre outras coisas o gerenciamento de portfólio, governança, suporte operacional a projetos e utilização de recursos humanos.
- 2) PMO Específico de Projeto/Escritório do Projeto/Escritório do Programa: fornece serviços relativos a projetos como entidade temporária estabelecida para suportar um projeto ou programa específico. Pode incluir suportar gerenciamento de dados, coordenação de governança e relatórios e atividades administrativas para apoiar a equipe do projeto ou programa.
- 3) Escritório de Suporte a Projeto/Serviços/Controles ou PMO: fornece serviços de facilitação para apoiar continuamente o gerenciamento do trabalho de projeto, programa ou portfólio em toda a organização. Usa governança, processos, práticas e ferramentas estabelecidas pela organização e fornece apoio administrativo para a entrega do trabalho do projeto, programa ou portfólio dentro do seu domínio.
- 4) PMO de Empresa/Organização/Estratégico/Corporativo/Portfólio/Global: o nível mais elevado de PMO nas organizações que possuem um, este PMO frequentemente é responsável pelo alinhamento do trabalho do projeto e programa à estratégia corporativa, estabelecendo e assegurando a governança adequada da empresa e executando funções de planejamento de portfólio para garantir o alinhamento com a estratégia e a realização dos benefícios.
- 5) Centro de Excelência/Centro de Competências: suporta o trabalho do projeto equipando a organização com metodologias, padrões e ferramentas para possibilitar aos gerentes de projeto entregar melhor os projetos. Aumenta a

capacidade da organização através de boas práticas e de um ponto central de contato para os gerentes de projeto.

Acredita-se que um Escritório do tipo suporte a projeto seria mais aderente às necessidades do CNPq, mas para tanto convém passar por etapas específicas e que deverão ser constantemente monitoradas e controladas para correção de rumos, reavaliando, inclusive, o modelo de PMO aplicado. Com esse entendimento, recomenda-se as seguintes atividade para implantação:

1a) Planejamento:

- ✓ Alinhar expectativas;
- ✓ Avaliar nível de maturidade na gestão de projetos;
- ✓ Validar o tipo de PMO;
- ✓ Definir arquitetura e estrutura do PMO;
- ✓ Descrever os perfis;
- ✓ Seleção e definição da equipe PMO;
- ✓ Descrição das responsabilidades;
- ✓ Listas de atividades;
- ✓ Institucionalização de forma normativa;
- ✓ Levantamento do inventário dos projetos;
- ✓ Listagem e priorização dos projetos;
- ✓ Elaborar estratégia de comunicação e divulgação.

2a) Desenho:

- ✓ Obter recursos físicos, hardware , software, etc;
- ✓ Definir processos básicos de acompanhamento dos projetos;
- ✓ Criar Workflow de processos;
- ✓ Desenvolvimento do *framework* metodológico;
- ✓ Criar repositório de modelos de pastas e arquivos;
- ✓ Definir ciclos de gestão e indicadores de *performance*.

3a) Implantação de projeto piloto

- ✓ Avaliar inventário de projetos;
- ✓ Seleção de projetos reais para aplicar metodologia;
- ✓ Identificar e analisar riscos;
- ✓ Aplicar metodologia;
- ✓ Avaliação.

4a) Comunicação e treinamento

- ✓ Gestão da comunicação e stakeholders (atores);
- ✓ Capacitar equipe de PMO;
- ✓ Mensurar desempenho de gestão

5a) Operação

- ✓ Definir estratégia de disseminação do conhecimento;
- ✓ Reavaliação de estratégias e ferramentas de suporte;
- ✓ Aplicar metodologia nos outros projetos;
- ✓ Definir e avaliar diretrizes de operação.

6a) Aperfeiçoamento

- ✓ Analisar indicadores de *performance*
- ✓ Avaliar resultados
- ✓ Listar e disseminar lições aprendidas
- ✓ Adequação de ações

Essas etapas não podem ser concebidas e implementadas sem considerar as normas e metodologias já existentes no CNPq. Logo, deve-se observar o processo de concepção e desenvolvimento do planejamento estratégico, de gestão de processos de fomento e metodologia de desenvolvimento de sistemas, gestão de pessoas; relatórios de auditoria e outras que são utilizadas para prestação do serviço público.

4. CONTEXTO E JUSTIFICATIVA

Atualmente, verifica-se um descontentamento notório com a condução dos projetos ou prestação de suporte as áreas internas do CNPq, pois não são aplicadas as boas práticas de gestão de projetos difundidas no mercado ou até mesmo pela ausência de mecanismos de monitoramento e controle dos programas no âmbito do CNPq, em particular os projetos que envolvem a área de tecnologia que não atendem adequadamente às áreas demandantes, pois não apresentam cronogramas, plano de projeto, termos de homologação, etc.

Os projetos no CNPq não possuem uma metodologia eficiente de acompanhamento, em tese, bem como uma visão dos resultados, aplicação dos recursos, *enterprise* de projetos (*dashboard*) com uma visão unificada do status em tempo oportuno, inexistente um sistema de acompanhamento dos indicadores de *performance*, dos prazos, relatórios de *performance*, suporte metodológico aos gestores ou mensuração do grau de contribuição desses projetos para a missão organizacional do CNPq.

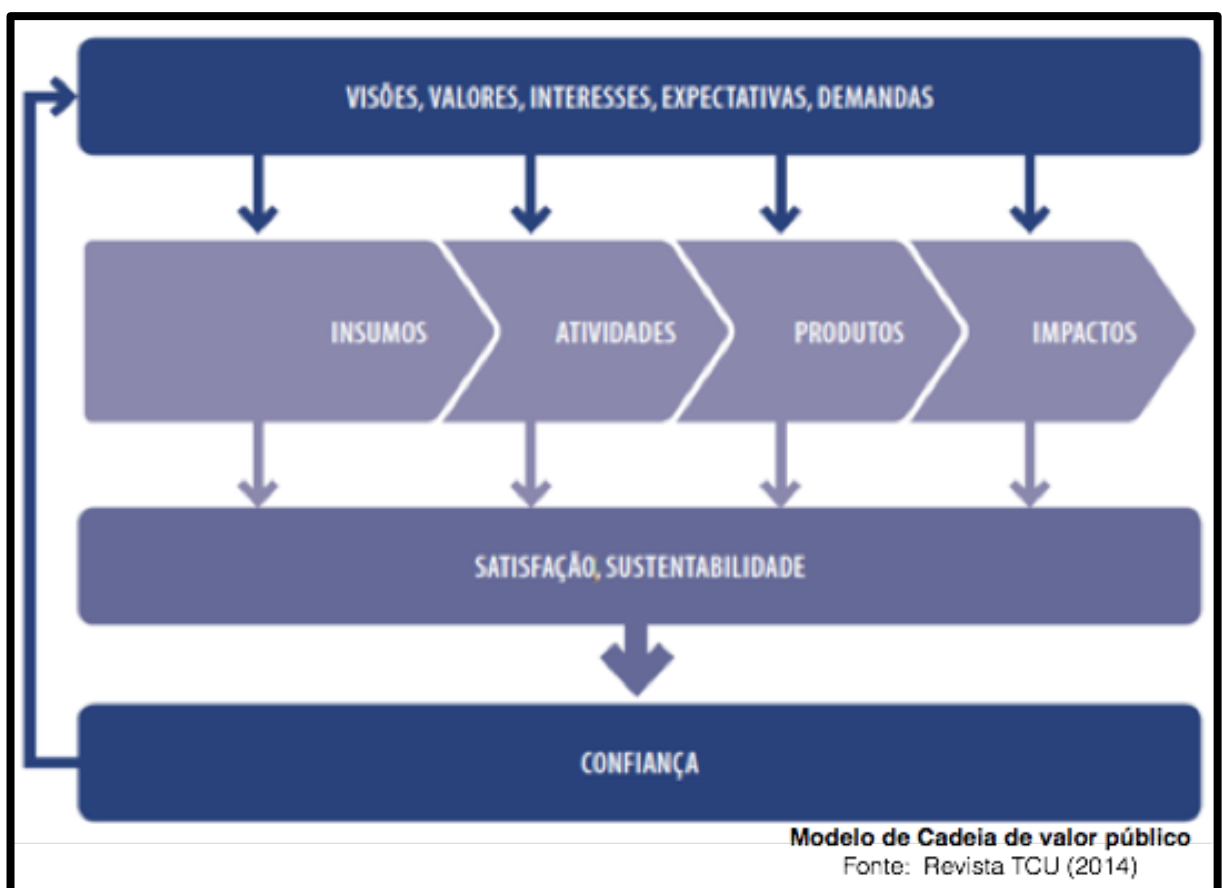
Nesse cenário, percebe-se que não é possível responder questões básicas de gestão e os gestores ficam reféns do dia a dia do empreendimento e são

constantemente atropelados pelas mudanças de direcionamento sem previsibilidade e avaliação de risco. Além disso, não demonstram adequadamente o processo de gerenciamento dos projetos e nem a efetividade dos resultados almejados, pois na maioria dos casos os projetos do CNPq não possuem uma documentação confiável de monitoramento, logo não conseguem responder questões inerentes aos projetos de forma preventiva e objetiva, tais como:

- ✓ Qual o valor público de um projeto? O sucesso do projeto será mensurado de que forma?
- ✓ Quais os impactos e resultados desse projeto para sociedade?
- ✓ Como surgem ou são formatados os projetos no CNPq e como são priorizados?
- ✓ Como pode ser garantido que o conjunto de projetos esteja aderente às prioridades de governo ou do CNPq, à estratégia da instituição e das suas partes?
- ✓ Como assegurar a construção integrada e transversal do portfólio de programas no âmbito do CNPq, com uma visão integrada das aplicação dos recursos e desenvolvimento dos projetos?
- ✓ Os gestores (diretoria e presidência) conseguem responder rapidamente e sem sacrifícios o status dos projetos? Quais estão fora do rumo e quais as projeções reais de prazos, custos, escopo e qualidade?
- ✓ Quais os critérios de priorização e balanceamento de projetos no CNPq?
- ✓ Como monitorar os resultados alcançados deste portfólio de projetos de maneira transversal?
- ✓ Como é o processo de revisão do portfólio de projetos estratégicos no CNPq?
- ✓ Como deve ou pode ser a estrutura interna para a gestão de portfólio de projetos de forma adequada com aplicação de recursos otimizada?
- ✓ Como esta estrutura se alinha à estrutura de gestão das prioridades da Presidência ou Diretoria Executiva?

Esse assunto não é novidade, pois o gerenciamento de projetos já é uma realidade em várias organizações públicas nos mais diversos ramos de atividade,

alcançando excelentes resultados com o aprimoramento do processo gerencial dos projetos, como pode ser constatado nos mais diversos ministérios (Justiça, Saúde, Trabalho, Previdência, Planejamento, etc.), BACEN, TCU, CGU, SERPRO, CEB, etc. Essa aplicação é de fundamental importância para transformar o planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos, diminuir as surpresas, trazendo maior eficiência e profissionalismo à gestão de projetos públicos. A apropriação de boas práticas em gerenciamento de projetos no setor público é ainda mais recente, mas a exigência crescente dos cidadãos por serviços públicos de qualidade reforçam a importância desta ferramenta em todas as esferas do poder público; e um Modelo de Cadeia de Valor Público associado ao PMO-CNPq pode contribuir bastante nas iniciativas do órgão.



Assim como as instituições privadas, as organizações públicas demandam diversos projetos ao mesmo tempo, criando portfólios e programas, sendo necessária a atuação de diversos gerentes de projeto, ou ainda, a centralização dos projetos em um único setor ou departamento, capaz de orientar, criar métodos, sistematizar, dentre outras ações, com o intuito de efetivar as ações do governo e

reduzir os gastos públicos. É por meio da implantação do escritório de projetos que a gestão pública pode otimizar seus resultados, alinhando assim o escritório e seu(s) gerente(s) ao planejamento estratégico do CNPq e consequentemente com o planejamento estratégico do governo. Dessa forma, facilita a definição de prioridades em projetos, bem como garante que os resultados obtidos terão qualidade superior aos empreendimentos realizados sem metodologia ou por uma equipe ineficiente. Utilizando-se da ferramenta de boas práticas de gestão de projetos, os objetivos estarão claramente definidos, evitando erros de juízo e expectativas.

O gerenciamento de projetos ou cultura de gerenciamento de projetos com práticas modernas disseminadas pelo *Project Management Institute* - PMI, pode colaborar para que o CNPq, enquanto organização da administração pública, seja um facilitador no processo de mudança de paradigmas e transformação do planejamento público do órgão em resultados, com foco na excelência, na otimização de recursos e na melhoria contínua, pois a cultura de projetos está cada vez mais difundida nas organizações sejam elas pública ou privada.

De acordo com o Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010 elaborado pelo PMI (2015) - *Chapters* Brasileiros, o gerenciamento de projetos na administração direta do governo está em fase embrionária em 48% dos órgãos pesquisados e em outros 48% com alguma cultura estabelecida em determinadas áreas ou departamentos. Além disso, a pesquisa informa que apenas 10% dos projetos estão alinhados ao planejamento estratégico do governo e em 40%, não há um processo de monitoramento de portfólio de projetos estruturado. Embora, 45% dos pesquisados entendam o conceito de programas, que representa um conjunto de projetos reunidos em função de um tema comum, 55% dos órgãos não possuem um Escritório de Projetos e dos 45% que possuem, 50% estão em número de até dois PMOs. Na maioria dos casos, os escritórios de projetos estão concentrados na área de Tecnologia da Informação - TI, mas nem nessa área o CNPq possui tal estrutura, inclusive os colaboradores do órgão têm constantemente questionado a efetividade da tecnologia do CNPq quanto ao atendimento das demandas, principalmente fornecendo informações confiáveis de prazo, custo, escopo e verificação da qualidade, pois são raríssimos os casos de homologação

dos sistemas de TI com etapas de testes pelo cliente interno do CNPq, com uso de metodologia adequada e validação formal para lançar um determinado sistema.

Apesar disso, entende-se que a área de tecnologia não é uma “vilã”, mas infere-se que foi instituída uma cultura no órgão na qual essa área não atua como atividade meio, suporte, mas como atividade fim, inclusive delimitando ou restringindo, de forma direta ou indireta, as ações estratégicas dos departamentos.

Com a implantação do escritório de projetos, será possível efetivar uma metodologia de gestão adequada para acompanhar o desenvolvimento dos projetos, inclusive de TI, divulgando resultados e dando transparência na aplicação dos recursos com priorização objetivada por meio de variáveis previamente definidas.

Para maior compreensão desse assunto, o *Gartner Group* (2000) identificou os cinco papéis-chave de um PMO e todos são efetivamente atendidos pelo PMO estratégico, quais sejam:

- 1) Desenvolver, documentar e armazenar a metodologia de Gestão de Projetos (GP): consistência na utilização das ferramentas e processos de GP.
- 2) Avaliação dos recursos: baseado na experiência de projetos prévios, o PMO pode validar as premissas de negócio para os projetos como pessoas, custo, prazo, bem como dirimir conflitos e promover a sinergia.
- 3) Planejamento dos projetos: centro de competência e lições aprendidas com experiências anteriores.
- 4) Centro de consultoria/apoio: atuação em projetos em crise ou prioritários/críticos.
- 5) Centro de revisão e análise de projetos: centro de dados e informações dos projetos como objetivos, metas, orçamento, desempenho, histórico.

Nesse contexto, a grande vantagem da técnica de gerência por projeto é que ela complementa outras metodologias de mudança, por isso não precisa jogar nada fora. Não concorre com planejamento estratégico, muito pelo contrário, complementa, facilita, acelera todas as outras áreas. Com isso, proporciona ou facilita o ajuste de planos, permite um monitoramento de progresso, já que é voltada a concluir tarefas dentro de um prazo, com apoio de ferramentas de acompanhamento e monitoramento. Acelera também a implantação de estratégias e fornece técnicas eficazes para atingir metas.

A atual arquitetura organizacional do CNPq, assim como ocorre em outras instituições, é funcional e baseada na divisão do trabalho, obedecendo uma hierarquia e a própria burocracia da administração pública, apesar de que em alguns momentos se reveste de uma estrutura matricial. Entende-se que essas estruturas não foram concebidas para atender clientes, foram criadas para preservar a ordem interna; e essas estruturas rígidas não garantem a eficiência do trabalho, no final das contas se apresenta mais como uma barreira burocrática.

5. IDENTIFICAÇÃO E MAPEAMENTO DOS ATORES

A gestão dos atores envolvidos ou *stakeholders* é um aspecto crítico de sucesso, haja vista que esses podem fornecer todo o suporte ou simplesmente podem sabotar a iniciativa. Logo, é de grande importância engajar produtivamente todas as pessoas envolvidas com o projeto ou pelo menos minimizar os impactos daqueles que desejam arruiná-lo, por isso é bastante interessante conseguir o apoio da alta direção de forma explícita e articular apoio entre os servidores do CNPq.

Nesse contexto, é primordial a identificação dos atores no início do processo, mapeando o interesse, influências de poder, capacidade de interferências, objetivos, mecanismos ou ferramentas para acessá-los e expectativas para se ter visão holística da possível atuação desses *stakeholders*.

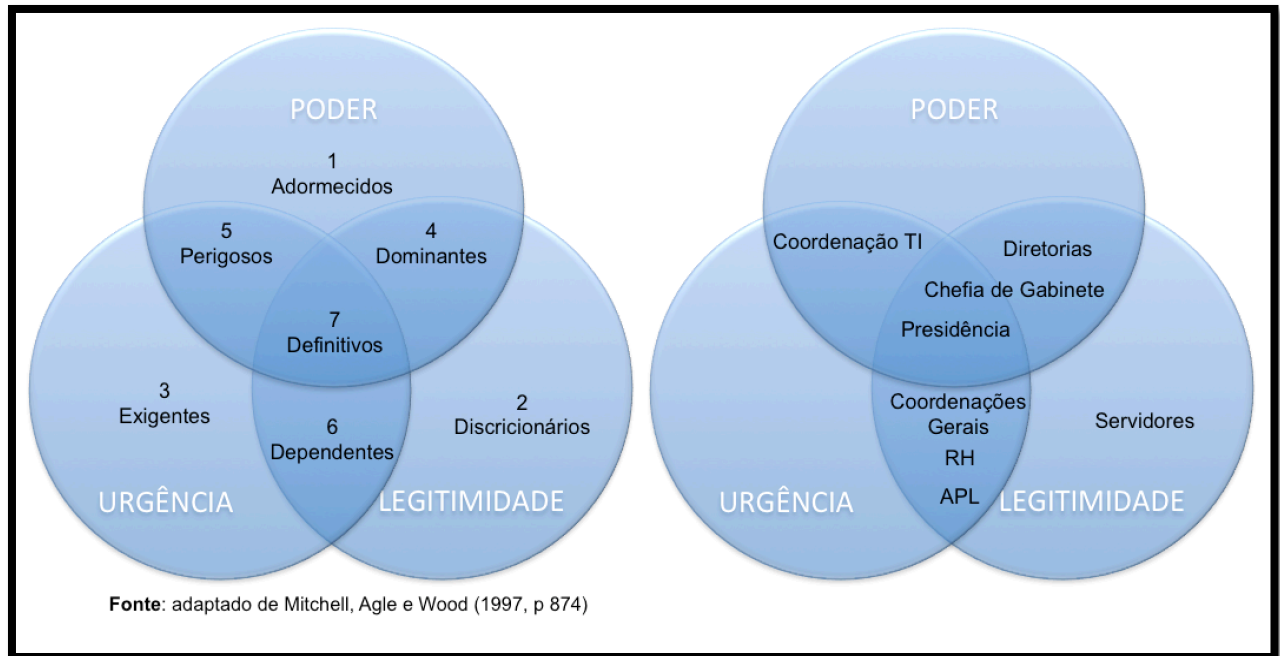
O modelo *Stakeholder Salience*, apresentado por Mitchell, Agle e Wood (1997), conceituam a necessidade de classificar os *stakeholders* em termos de poder, legitimidade e urgência, para diferenciar os grupos de atores em prioridades e atendimento dos seus interesses. Essa lógica define esses atributos da seguinte forma:

- Poder: habilidade para levar alguém a fazer alguma coisa que ele não teria de fazer sem ser solicitado. O poder do *stakeholder* sobre a organização pode ser coercivo (força ou ameaça), normativo (legislação, meios de comunicação) ou utilitário (detém recursos ou informações).
- Legitimidade: percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas, de acordo com o contexto socialmente construído. Pode ser individual, organizacional ou social.

- **Urgência:** necessidade imediata de ação que determina o tempo de resposta da organização quanto às solicitações dos *stakeholders*. Deve-se considerar a sensibilidade de tempo (necessidade de velocidade na resposta da organização) e criticalidade (importância do clamor ou do relacionamento da empresa com o *stakeholder* em questão). Este fator confere dinâmica ao modelo.

TIPO	CLASSIFICAÇÃO
Stakeholders Latentes (Provavelmente recebem pouca atenção da organização)	1. Stakeholder Adormecido: tem poder para impor a sua vontade na organização, mas não tem legitimidade ou urgência. Desta forma o seu poder fica em desuso, tendo ele pouca ou nenhuma interação com a organização. Em contrapartida, a gestão precisa conhecer este <i>stakeholder</i> com o intuito de avaliar o seu potencial de conseguir um segundo fator.
	2. Stakeholder Discricionário: possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a organização, nem alega urgência. Nestes casos, a atenção que deve ser dada a este <i>stakeholder</i> diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tendem a ser mais receptivos.
	3. Stakeholder Exigente: quando o atributo mais importante é a urgência. Sem poder nem legitimidade, não exigem tanto da organização, porém devem ser monitorados quanto ao potencial para conseguirem um segundo atributo.
Stakeholders Expectantes (Postura mais ativa do stakeholder e da própria empresa)	4. Stakeholder Dominante: tem a sua influência na organização garantida pelo poder e pela legitimidade. Assim sendo, espera e recebe muita atenção da organização.
	5. Stakeholder Perigoso: quando há poder e urgência, porém não existe legitimidade. O stakeholder coercivo (e possivelmente violento) para a organização pode ser um perigo.
	6. Stakeholder Dependente: detém os atributos de urgência e legitimidade, porém dependem do poder de um outro <i>stakeholder</i> para que suas reivindicações sejam levadas em consideração;
7. Stakeholder Definitivo: quando o stakeholder possui poder, legitimidade e urgência, os gestores devem dar atenção imediata e priorizada a esse stakeholder.	
Não-Stakeholder: quando o indivíduo ou grupo não exerce nenhuma influência, nem é influenciado, pela operação da organização.	

Essa leitura, a respeito do mapeamento dos atores, possibilita uma visão gráfica dos gestores ou áreas; e considerando o contexto atual do CNPq, pode-se classificar os principais atores mapeados do órgão da seguinte forma em relação aos interesses para implantação do Escritório de Projetos no CNPq:



Essa aplicação das áreas nas interseções dos atributos é muito relacionada ao ambiente de gestão do CNPq e como o processo de tomada de decisão ocorre, pois as decisões mais importantes do órgão são discutidas e deliberadas em reunião da Diretoria Executiva, DEX. Atualmente, a coordenação técnica de tecnologia exerce uma influência muito forte em todas as áreas do órgão, haja vista que essas áreas possuem uma dependência restritiva em relação aos recursos tecnológicos, pois sem os quais o trabalho fica comprometido; e considerando que a área de tecnologia, em tese, é uma área meio e não fim, essa não possui, via de regra, legitimidade ativa para determinar unilateralmente mudanças nos processos de negócio do CNPq, depende de iniciativa ou demanda das diretorias.

A Resolução Normativa do CNPq 004/2003 atribui a Diretoria Executiva, a competência de instância superior deliberativa, motivo pelo qual concede as diretorias uma autonomia limitada em vários aspectos. Embora, essas sejam *stakeholders* dominantes, dependem muito das decisões de DEX para aprovar ou ratificar suas ações que são encaminhadas para deliberação mediante nota técnica.

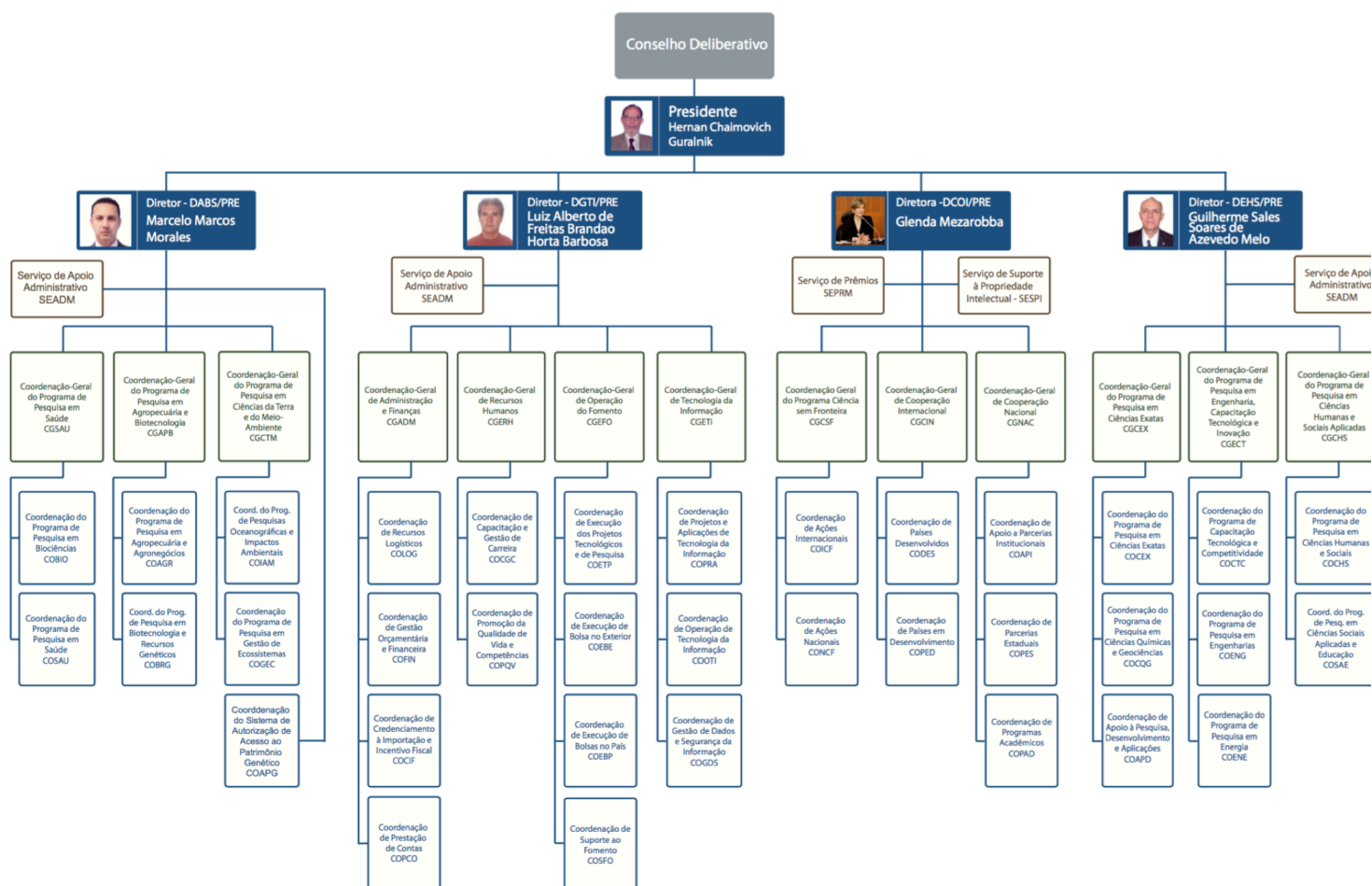
A Diretoria Executiva é composta pelo presidente e as quatro diretorias (DCOI, DABS, DEHS e DGTI), que juntos possuem a competência normativa para:

- a) conceber, propor e implementar programas de desenvolvimento científico de relevância econômica, social e estratégica para o País, nas respectivas áreas de conhecimento, em consonância com as políticas de ciência e tecnologia;
- b) coordenar e supervisionar os programas de desenvolvimento científico e tecnológico e de formação de recursos humanos respectivos, bem como editar os atos implementadores;
- c) coordenar as atividades interdisciplinares do CNPq;
- d) planejar, dirigir, coordenar, orientar, acompanhar e avaliar a execução das atividades das respectivas unidades;
- e) submeter ao Conselho Deliberativo do CNPq, em consonância com as políticas de ciência e tecnologia:
 - I. o planejamento e a orientação geral das atividades anuais do CNPq;
 - II. as propostas orçamentárias do CNPq, as solicitações de créditos suplementares e de outros recursos;
 - III. as propostas de alteração do Estatutos e do Regimento Interno do CNPq, bem como de sua estrutura básica;
 - IV. os valores das bolsas de pesquisa e de formação, e
 - V. relatório anual das atividades do CNPq e a respectiva execução orçamentária;
- f) aprovar os atos pertinentes ao funcionamento do CNPq;
- g) regulamentar e autorizar operações financeiras e a movimentação de recursos, nos termos da legislação em vigor;
- h) estabelecer e executar a política de pessoal do CNPq, em consonância com a legislação em vigor;
- i) promover a integração das ações e das estratégias dos órgãos competentes da estrutura do CNPq e definir normas e critérios de procedimentos internos;
- j) promover a integração das ações do CNPq e estratégias de relacionamento com a comunidade científica e tecnológica e com organismos e instituições do setor, e
- k) aprovar a concessão de auxílios, bolsas e demais formas de fomento, observado o disposto nos artigos 34 e 35 do Regimento Interno.

Ainda, com relação ao mapeamento dos *stakeholders*, pode-se verificar abaixo um quadro que detalha os aspectos que podem servir de motivação para que as áreas tenham interesse ou não na implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos no CNPq. Essa é uma análise empírica baseada em observações *in loco* e considerando as características organizacionais:

PARTE INTERESSADA	NÍVEL DE PODER	NÍVEL DE INTERESSE	MOTIVAÇÃO	RECURSO OU POSSIBILIDADE DE AÇÃO
Presidência	Alto	Médio	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de ser mais dinâmico na tomada de decisão. - Apropriação do ativo intelectual (conhecimento). - Atuar com maior efetividade na ações. - Apresentar resultados factíveis. - Tornar-se mais objetivo. - Otimizar a gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Sponsor</i> do Projeto. - Autorização para aplicação de recursos. - Detentor do poder político.
Diretorias (DCOI, DABS, DEHS e DGTI)	Médio	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de ser mais dinâmico na tomada de decisão. - Atuar com mais efetividade. - Apresentar resultados factíveis. - Tornar-se mais objetivo. - Otimizar a gestão. - Atuar de forma mais pontual nos problemas dos projetos 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilizar informações e recursos humanos. - Influenciar a decisão da presidência em implementar o projeto. - <i>Stakeholder</i> fundamental para difundir a filosofia de escritório de projetos.
Coordenações Gerais	Médio	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a efetividade dos projetos. - Demonstrar indicadores de performance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilizar informações e recursos humanos.
Assessoria de Planejamento APL	Baixo	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a efetividade dos projetos. - Ampliar o potencial do planejamento estratégico. - Possibilidade de atrelar os resultados dos projetos com os indicadores do planejamento estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilizar informações - Influenciar as diversas áreas do CNPq para não implementar o projeto, pois pode ter receio de perder status.
Chefia de Gabinete	Alto	Médio	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar a capacidade de gestão. - Relatórios gerenciais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilizar informações. - Influenciar a decisão da presidência em implementar o projeto.
Coordenação de TI	Alto	Médio	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar conhecimento do projeto e atuar para não perder status quo. - Otimizar e priorizar recursos. - Aplicação de metodologia compartilhada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não disponibilizar informações. - Não fornecer suporte técnico. - Influenciar as diversas áreas do CNPq para não implementar o projeto, pois pode ter receio de perder status.
PMO de órgãos	Baixo	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir para disseminar a cultura de gestão por projetos. - Trocar experiências e conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecer informações. - Apoiar e fornecer suporte técnico.
RH	Baixo	Médio	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar as competências organizacionais. - Ofertar possibilidades de carreiras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecer suporte técnico de RH. - Articular a realocação de perfis.

6. ORGANOGRAMA CNPQ



7. SERVIDOR DO CNPQ COMO GERENTE DE PROJETOS

Na atual conjuntura política e econômica em que está inserido o CNPq, deve-se inicialmente ter a premissa de que os gerentes de projetos são todos servidores efetivos do órgão, mas é interessante esclarecer que esse servidor será o profissional responsável pelo planejamento, execução e acompanhamento dos projetos sob sua responsabilidade. Além disso, será necessário que esse detenha as habilidades e competências específicas para motivar sua equipe, promover a comunicação dentro e fora; e ter disposição para encarar novos desafios, mas principalmente externalizar as características intrínsecas a qualquer servidor, evidenciando comportamentos relacionados a: disciplina, responsabilidade, iniciativa, ética e compromisso com a prestação de um serviço público de qualidade.

Os gerentes que se destacam ou se apresentam de forma competente, são aqueles que aplicam consistentemente seus conhecimentos em gerenciamento de projetos e comportamentos pessoais aceitáveis para aumentar a probabilidade de entregar projetos aderentes as expectativas dos diversos *stakeholders*, haja vista que um projeto pode ser entregue dentro do escopo, prazo, custo, parâmetros de qualidade, mas pode não atender as expectativas ou interesses estratégicos da organização, logo não terá sucesso.

Kerzner (2006) apresenta um rol de habilidades necessárias para um gerente de projetos. Entretanto, as habilidades pessoais e se confundem com as competências técnicas em gerenciamento, tais como: construção de equipes, liderança, resolução de conflitos, formação técnica, conhecimento de ferramentas de planejamento, organização, empreendedorismo, administração, suporte gerencial e alocação de recursos.

Nessa lista, o que chama mais atenção é a capacidade de liderar, pois reúne grande parte das habilidades requeridas, principalmente quando se deseja atuar na condução de projetos públicos. Nesse contexto, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2014) oferece cursos de pós-graduação para especialização em Gestão Pública em que pretende desenvolver competências específicas nos mais diversos gestores públicos, tais como:

- Pensar Estrategicamente: tecer diretrizes estratégicas para o futuro da organização, tendo por base elementos de características históricas, contexto político-econômico e social prospectados em análises de cenário, que contribuam para a consolidação e inovação das políticas de governo.
- Gerir: viabilizar a execução de planos estratégicos definidos pela instituição, por intermédio das necessárias negociações, resoluções de problemas e ajustes no processo de elaboração, implementação, monitoramento e avaliação dos projetos sob sua responsabilidade, orientada por princípios éticos e de responsabilidade e com foco em resultados.
- Articular: identificar e estabelecer parcerias e alianças com os atores sociais e políticos relevantes, de forma democrática, construindo a governabilidade necessária ao alcance dos resultados pretendidos.

- Liderar: mobilizar os atores para realização dos objetivos institucionais e dos projetos e programas definidos, em especial por meio de negociação, comunicação, articulação, iniciativa, gestão de conflitos e de pessoas.

Ainda, com relação aos aspectos de liderança, a Escola Canadense de Administração Pública (*École de la fonction publique du Canada*) tem trabalhado com o conceito de liderança servidora. Spears (2000) Presidente e Diretor Executivo do Centro de Estudo sobre Liderança Servidora publicou um artigo em que aborda o trabalho desenvolvido por Greenleaf (1977), o qual define um conjunto de dez características para o líder servidor, a saber:

- 1) Escuta: tradicionalmente, os líderes têm sido valorizados por suas habilidades em comunicar e tomar decisões. Embora importantes para o líder servidor, essas habilidades precisam ser reforçadas por um compromisso profundo de ouvir atentamente os outros. O líder servidor procura identificar a vontade de grupo e ajuda a esclarecer essa vontade, ouvindo receptivamente ao que está e ao que não está sendo dito. Ouvir também implica entrar em contato com sua voz interior. O ato de ouvir, aliado a períodos de reflexão, é essencial para o crescimento e o bem-estar do líder servidor.
- 2) Empatia: o líder servidor esforça-se para entender e criar empatia com aqueles à sua volta. As pessoas precisam ser aceitas e reconhecidas por seu espírito especial e único. Geralmente, partimos do princípio de que nossos colegas de trabalho são bem intencionados e, portanto, não os rejeitamos como pessoas, mesmo quando somos forçados a rejeitar determinados comportamentos ou desempenhos. Os líderes servidores mais bem sucedidos são aqueles que se tornaram ouvintes empáticos habilidosos.
- 3) Cura: a cura das relações é uma força poderosa de transformação e integração. Um dos pontos fortes da liderança servidora é o potencial para curar tanto a si próprio como suas relações com terceiros. Muitas pessoas têm o espírito partido e sofreram um sério de danos emocionais. Embora isso seja parte do fato de sermos humanos, os líderes servidores reconhecem aí a oportunidade de ajudar a reconstruir aqueles com quem entra em contato.
- 4) Conscientização: a conscientização geral e, especialmente, a autoconscientização, fortalecem o líder servidor. A conscientização ajuda uma

pessoa a entender questões que envolvem ética, poder e valores, porque é capaz de ver a maioria das situações de um ponto de vista mais integrado, holístico. Como observa Greeleaf (1977): *“A conscientização não é um meio de consolar. Ao contrário, é um elemento de perturbação e despertar. Líderes capazes geralmente estão bem despertos e razoavelmente perturbados. Eles não estão à procura de consolo. Eles têm sua própria serenidade interior”*.

- 5) Persuasão: uma outra característica dos líderes servidores é que se valem da persuasão e não de sua posição de autoridade ao tomar decisões na organização. O líder servidor procura convencer os demais e não coagi-los a obedecer. Esse elemento específico oferece uma das mais claras distinções entre o modelo autoritário tradicional e aquele de liderança servidora. O líder servidor é eficaz na criação de consenso entre grupos.
- 6) Conceitualização: os líderes servidores procuram nutrir suas habilidades para sonhar grandes sonhos. A capacidade de analisar um problema ou uma organização do ponto de vista da conceitualização significa que se deve pensar para além das realidades do dia a dia. Para muitos líderes, essa é uma característica que requer disciplina e prática. O líder tradicional é consumido pela necessidade de alcançar metas operacionais de curto prazo. A flexibilidade do líder que deseja ser também um líder servidor deve ser suficiente para incluir pensamentos mais amplos em suas reflexões. Nas organizações a conceitualização é, por sua própria natureza, função típica do conselho administrativo ou da diretoria. Infelizmente, as diretorias algumas vezes podem se envolver em operações rotineiras – algo que deve ser sempre desencorajado – e, assim, deixam de fornecer conceito visionário da instituição. Os administradores devem ser primordialmente conceituais em sua orientação, os empregados devem ser mais operacionais em sua perspectiva. Os líderes dirigentes mais eficazes e eficiente provavelmente precisem desenvolver ambas as perspectivas em si próprios. Os líderes servidores são instados a buscar um equilíbrio delicado entre pensamento conceitual e abordagens operacionais rotineiras.
- 7) Previsibilidade: estreitamente relacionada com a conceitualização, a capacidade para prever o resultado de uma situação é algo difícil de ser

definido, mas mais fácil de ser identificado. A pessoa conhece a previsibilidade ao vivenciá-la. A previsibilidade é uma característica que permite ao líder servidor entender a eventual consequência de uma decisão para o futuro. Profundamente enraizada na intuição, a previsibilidade ainda é uma área significativamente inexplorada em estudos sobre liderança, mas que merece atenção criteriosa.

- 8) Stewardship: na visão de Greenleaf (1977) sobre todas as instituições, presidentes, funcionários e administradores desempenham papéis significativos no sentido de manter suas instituições em confiança para o bem maior da sociedade. A liderança servidora, como a *stewardship*, assume, antes de mais nada, o compromisso de atender às necessidades dos outros, enfatizando o uso da abertura e da persuasão em lugar de controle.
- 9) Compromisso com o crescimento das pessoas: os líderes servidores acreditam que as pessoas têm um valor intrínseco, além de suas contribuições tangíveis como trabalhadores. Por conseguinte, o líder servidor está profundamente comprometido com o crescimento de todo e cada indivíduo em sua organização. O líder servidor reconhece a imensa responsabilidade de fazer tudo em seu poder para nutrir o crescimento pessoal e profissional de empregados e colegas. Na prática, isso pode incluir (sem limitar-se a) ações concretas tais como disponibilizar recursos financeiros para o desenvolvimento pessoal e profissional; assumir um interesse pessoal nas ideias e sugestões de todos; incentivar o envolvimento do trabalhador na tomada de decisões; e auxiliar ativamente empregados demitidos a encontrar um novo trabalho.
- 10) Construção de comunidades: o líder servidor percebe que muito se perdeu na história recente da humanidade em consequência da mudança de comunidade locais para grandes instituições, como o principal elemento conformador de vidas humanas. Essa conscientização leva o líder servidor a procurar identificar alguns meios para construir uma comunidade entre as pessoas que trabalham em uma determinada instituição. A liderança servidora sugere que uma verdadeira comunidade pode ser criada entre aqueles que trabalham em empresas e outras instituições. Segundo Greenleaf, “*Tudo que*

é necessário para reconstruir uma comunidade como uma forma de vida viável para um grande número de pessoas são líderes-servidores que mostrem o caminho, não por meio de movimento de massa, mas com cada líder servidor demonstrando sua responsabilidade irrestrita por um grupo bastante específico relacionado com uma comunidade”.

Compreendendo essa diversidade de características para um gerente de projetos e/ou gestor público, acredita-se que seja desejável ao **perfil de um servidor gerente de projetos** para atuar no âmbito do CNPq, as seguintes características:

- 1) Capacidade de exercer a liderança servidora.
- 2) Possuir formação técnica e científica específica para gestão de projetos.
- 3) Competências de gestão, de pensar estrategicamente, de articulação e comunicação, de resolução de conflitos e de assumir riscos calculados.
- 4) Manter postura ética, responsável, comprometida, resiliente, colaborativa e disseminadora de conhecimentos.
- 5) Ter iniciativa, persistência, perseverança e criatividade.

Encontrar ou desenvolver profissionais com esse *know how*, é quase uma missão impossível, mas é recomendável buscar alternativas para capacitar e formar esses servidores que irão prestar um serviço público de excelência e elevar a marca do CNPq em patamares mais elevados.

7.1. Cronograma do Projeto

Id	% concluída	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras
0	0%	IMPLANTAÇÃO DO PMO-CNPq	224 dias	Seg 05/09/16	Qua 26/07/17	
1	0%	1 INICIAÇÃO	1 dia	Seg 05/09/16	Ter 06/09/16	
2	0%	1.1 Kick-off meeting	1 dia	Seg 05/09/16	Ter 06/09/16	
3	0%	2 PLANEJAMENTO	32 dias	Ter 06/09/16	Seg 24/10/16	
4	0%	2.1 Alinhamento das expectativas	5 dias	Ter 06/09/16	Qua 14/09/16	2
5	0%	2.2 Avaliar maturidade na gestão de projetos	5 dias	Qua 14/09/16	Qua 21/09/16	4
6	0%	2.3 Reavaliar modelo de escritório de projetos	5 dias	Qua 14/09/16	Qua 21/09/16	4
7	0%	2.4 Definir arquitetura e estrutura	5 dias	Qua 14/09/16	Qua 21/09/16	4
8	0%	2.5 Seleção e definição da equipe	5 dias	Qua 14/09/16	Qua 21/09/16	4
9	0%	2.6 Identificar e definir responsáveis	5 dias	Qua 14/09/16	Qua 21/09/16	4
10	0%	2.7 Descrição das responsabilidades	5 dias	Qua 14/09/16	Qua 21/09/16	4
11	0%	2.8 Listar atividades	5 dias	Qua 14/09/16	Qua 21/09/16	4
12	0%	2.9 Elaborar minuta de normativo	4 dias	Qua 21/09/16	Ter 27/09/16	11
13	0%	2.10 Levantamento do inventário de projetos	10 dias	Ter 27/09/16	Ter 11/10/16	12
14	0%	2.11 Listagem e priorização dos projetos	1 dia	Ter 11/10/16	Qui 13/10/16	13
15	0%	2.12 Definir estratégia de comunicação e divulgação	4 dias	Qui 13/10/16	Qua 19/10/16	14
16	0%	2.13 Consolidar Plano de Projeto	3 dias	Qua 19/10/16	Seg 24/10/16	15
17	0%	2.14 Planejamento inicial concluído	0 dias	Seg 24/10/16	Seg 24/10/16	16
18	0%	3 MONITORAMENTO & CONTROLE	177 dias	Seg 24/10/16	Qui 06/07/17	
19	0%	3.1 Reunião de acompanhamento	177 dias	Seg 24/10/16	Qui 06/07/17	
20	0%	3.1.1 Reunião de acompanhamento 1	1 dia	Seg 24/10/16	Ter 25/10/16	17
21	0%	3.1.2 Reunião de acompanhamento 2	1 dia	Ter 25/10/16	Qua 26/10/16	20
22	0%	3.1.3 Reunião de acompanhamento 3	1 dia	Seg 07/11/16	Seg 07/11/16	21
23	0%	3.1.4 Reunião de acompanhamento 4	1 dia	Seg 05/12/16	Ter 06/12/16	22
24	0%	3.1.5 Reunião de acompanhamento 5	1 dia	Qui 05/01/17	Sex 06/01/17	23
25	0%	3.1.6 Reunião de acompanhamento 6	1 dia	Seg 06/02/17	Seg 06/02/17	24
26	0%	3.1.7 Reunião de acompanhamento 7	1 dia	Seg 06/03/17	Seg 06/03/17	25
27	0%	3.1.8 Reunião de acompanhamento 8	1 dia	Qua 05/04/17	Qui 06/04/17	26
28	0%	3.1.9 Reunião de acompanhamento 9	1 dia	Sex 05/05/17	Seg 08/05/17	27
29	0%	3.1.10 Reunião de acompanhamento 10	1 dia	Seg 05/06/17	Ter 06/06/17	28
30	0%	3.1.11 Reunião de acompanhamento 11	1 dia	Qua 05/07/17	Qui 06/07/17	29
31	0%	3.2 Status Report	130 dias	Qui 05/01/17	Qui 06/07/17	
32	0%	3.2.1 Status Report 1	1 dia	Qui 05/01/17	Sex 06/01/17	
33	0%	3.2.2 Status Report 2	1 dia	Seg 06/02/17	Seg 06/02/17	32
34	0%	3.2.3 Status Report 3	1 dia	Seg 06/03/17	Seg 06/03/17	33
35	0%	3.2.4 Status Report 4	1 dia	Qua 05/04/17	Qui 06/04/17	34
36	0%	3.2.5 Status Report 5	1 dia	Sex 05/05/17	Seg 08/05/17	35
37	0%	3.2.6 Status Report 6	1 dia	Seg 05/06/17	Ter 06/06/17	36
38	0%	3.2.7 Status Report 7	1 dia	Qua 05/07/17	Qui 06/07/17	37
39	0%	4 DESENHO	59 dias	Seg 24/10/16	Seg 23/01/17	
40	0%	4.1 Levantamento e requisição recursos	10 dias	Seg 24/10/16	Ter 08/11/16	17
41	0%	4.2 Definir e desenhar processos básicos	20 dias	Ter 08/11/16	Ter 06/12/16	40
42	0%	4.3 Criar workflow de processos	10 dias	Ter 06/12/16	Ter 20/12/16	41
43	0%	4.4 Definir framework metodológico	10 dias	Ter 20/12/16	Ter 10/01/17	42
44	0%	4.5 Elaborar e definir modelos de pastas e arquivos	5 dias	Ter 10/01/17	Ter 17/01/17	43
45	0%	4.6 Definir ciclos de gestão e indicadores de performance	4 dias	Ter 17/01/17	Seg 23/01/17	44
46	0%	4.7 Desenho concluído	0 dias	Seg 23/01/17	Seg 23/01/17	45
47	0%	5 DESENVOLVIMENTO	96 dias	Seg 23/01/17	Ter 06/06/17	
48	0%	5.1 Implantação do Projeto Piloto	76 dias	Seg 23/01/17	Ter 09/05/17	
49	0%	5.1.1 Avaliar inventário de projetos	5 dias	Seg 23/01/17	Seg 30/01/17	46
50	0%	5.1.2 Selecionar projetos para aplicar metodologia	1 dia	Seg 30/01/17	Ter 31/01/17	49
51	0%	5.1.3 Identificar e analisar riscos	10 dias	Ter 31/01/17	Ter 14/02/17	50
52	0%	5.1.4 Realizar ciclo metodológico	3 meses	Ter 14/02/17	Ter 09/05/17	51
53	0%	5.2 Comunicação e Treinamento	96 dias	Seg 23/01/17	Ter 06/06/17	
54	0%	5.2.1 Gestão dos stakeholders	3 meses	Seg 23/01/17	Seg 17/04/17	46
55	0%	5.2.2 Capacitar equipe de PMO	1 mês	Seg 23/01/17	Seg 20/02/17	46
56	0%	5.2.3 Coletar e divulgar resultados	10 dias	Ter 09/05/17	Ter 23/05/17	52
57	0%	5.2.4 Mensurar performance de gestão	10 dias	Ter 23/05/17	Ter 06/06/17	52;56
58	0%	6 OPERAÇÃO	101 dias	Seg 23/01/17	Ter 13/06/17	
59	0%	6.1 Disseminar conhecimento	5 dias	Ter 09/05/17	Ter 16/05/17	52

Id	% concluída	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras
60	0%	6.2 Aplicação das ferramentas de suporte	30 dias	Seg 23/01/17	Seg 06/03/17	46
61	0%	6.3 Aplicação da metodologia em outros projetos	30 dias	Seg 23/01/17	Seg 06/03/17	46
62	0%	6.4 Reavaliar diretrizes	5 dias	Ter 06/06/17	Ter 13/06/17	57
63	0%	7 APERFEIÇOAMENTO	16 dias	Ter 06/06/17	Qua 28/06/17	
64	0%	7.1 Analisar indicadores de performance	5 dias	Ter 06/06/17	Ter 13/06/17	57;60;61
65	0%	7.2 Avaliar resultados	5 dias	Ter 13/06/17	Ter 20/06/17	64
66	0%	7.3 Listar e disseminar lições aprendidas	5 dias	Ter 20/06/17	Ter 27/06/17	65
67	0%	7.4 Reavaliar ações	1 dia	Ter 27/06/17	Qua 28/06/17	66
68	0%	8 ENCERRAMENTO	20 dias	Qua 28/06/17	Qua 26/07/17	
69	0%	8.1 Reformulações	10 dias	Qua 28/06/17	Qua 12/07/17	67
70	0%	8.2 Avaliação dos resultados	10 dias	Qua 12/07/17	Qua 26/07/17	69;57
71	0%	8.3 Projeto IMPLANTADO	0 dias	Qua 26/07/17	Qua 26/07/17	70

7.2. Estimativa de Custos do Projeto (Viabilidade)

Na atual circunstância do CNPq e da Administração Pública de escassez de recursos, **presume-se (premissa)** a criação de um escritório de projetos ligado diretamente à Presidência ou ao Gabinete como órgão de *staff*, com uma estrutura mínima de pelo menos três gerentes de projetos seniores que seriam redistribuídos entre os servidores com competência, habilidades e perfil para integrar, inicialmente, o PMO-CNPq. Esse PMO será do tipo suporte a projeto com a finalidade de facilitar e apoiar continuamente o gerenciamento de projetos, além do monitoramento sistemático e alinhamento estratégico dos projetos ao planejamento estratégico do órgão, garantir aplicação das boas práticas de gerenciamento de projetos, desenvolvimento de metodologias e *templates*, *benchmarks* em outros órgãos das melhores práticas e ferramentas que possam ser implementadas no CNPq, com baixo investimento.

Assevera-se, ainda, que nessa redistribuição seja interessante pensar em equiparar o PMO do CNPq ao status de coordenação e que seja apresentado algum tipo de benefício para que os servidores se interessem por essa mudança de paradigma, pois será necessário um esforço considerável para tentar mudar a cultura da organização em prol do gerenciamento de projetos usando as boas práticas de mercado; e desmistificar alguns conceitos do órgão, tais como: “aqui é assim e não vai mudar”, “sempre foi feito dessa forma” ou “não existe apoio ou interesse em tornar a gestão mais eficiente”.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que embora tenha sido demonstrado as vantagens de implantar um Escritório de Projetos no CNPq, ainda existirão aqueles incrédulos que irão enxergar essa alternativa como mais uma estrutura burocrática que não trará resultados efetivos ou que o órgão não está estruturado para desenvolver uma iniciativa desse porte ou que será mais uma forma de controle, dentre outras visões pessimistas que não contribuem para a modernização e profissionalismo da administração pública.

Contudo, o fato é que a sociedade tem exigido uma postura diferenciada da administração pública em prol da prestação do serviço público de excelência. Nesse cenário, os órgãos precisam se reinventar e buscar mudanças comportamentais, culturais e administrativas de forma imediata, no sentido de modernizar a gestão pública. Alguns órgãos já exigem em seus editais de licitação que o preposto de contrato possua conhecimento das boas práticas de gerenciamento de projetos e em alguns casos colocam como item desejável a certificação em *Project Management Professional* – PMP, para comprovar requisito técnico de que o referido preposto é um gerente de projetos profissional.

A mudança, passa pela percepção da alta gestão em usar informações com viés de inteligência competitiva para potencializar a capacidade de atendimento e prestação de serviço, motivo pelo qual é importante o patrocínio da alta administração para viabilizar a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos no âmbito do CNPq, haja vista que não basta normatizar ou autorizar o projeto, faz-se necessário internalizar a operação e dar o apoio consistente, fornecendo informações estratégicas para que as atividades sejam realizadas de forma aderente às necessidades do órgão.

Além disso, um trabalho de comunicação e esclarecimento aos servidores é fator de sucesso para que esses enxerguem a unidade de escritório de projetos como uma estrutura de suporte e não de controle. Outro aspecto, é que não se deve confundir as competências das áreas de recursos humanos e assessoria de planejamento com as prerrogativas do escritório de projetos.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLELAND, David; IRELAND, Lewis. **Gerência de projetos**. 1º edição. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Pós-graduação**. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/web/pt-br/pos-graduacao>> Acessado em 29 de fevereiro de 2016.

GARTNER GROUP. **The project office: teams, processes and tools. Gartner Strategic Analysis Report, 2000**. Disponível em: <<http://www.gartner.com/technology/home.jsp>> Acessado em 06 de novembro de 2015.

GREENLEAF, Robert K. **Servant-Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. Mahwah, NJ: Editora Paulist, 1977.

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

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. **Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts**. Academy of Management Review, v.22, n.4, p.853-886, 1997.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Pulso da Profissão do PMI: Estruturas de PMO**. PMI, 2013. Disponível em: <<http://search.pmi.org/?q=pmo>> Acessado em 23 de maio de 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Survey**. Disponível em: <<http://www.pmsurvey.org>> Acessado em 06 de novembro de 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conjunto de Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) Terceira Edição**, Pennsylvania, 2004.

SPEARS, L. C. **Sobre o caráter e a liderança servidora: dez características de líderes efetivos e zelosos**. (trad. ENAP/MPOG). [Mimeo]. Publicação original: On Characters and Servant Leadership Ten Characteristics. In: Concepts & Conections vol. 8, nº 3. USA: Maryland University, 2000.

STAREC, Claudio.; GOMES, Elisabeth.; BEZERRA, Jorge. **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

TCU. **Revista do Tribunal de Contas da União**. 130. ed. Brasília, 2014. 49 p.

WIRICK, David. **Public Sector Project Management: Meeting the challenges and achieving results**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken,. 2009.