

DESAFIOS E IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS ATRAVÉS DE PMO NO DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO, NO MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA

Talles Jordan Setúbal Carvalho, talles.jordan88@gmail.com¹

Diego de Campos, dcampp@gmail.com

Pillar Borges Rocha, pillar.rborges@gmail.com²

¹Universidade de Brasília, 160145481@aluno.unb.br

²Centro Universitário de Brasília, pillar.rborges@sempreueb.com

Resumo: Um dos maiores desafios que os gestores na administração pública enfrentam em seus trabalhos é encontrar o equilíbrio entre a agilidade demandada pelos projetos e programas decorrentes das políticas públicas e a conformidade dos trabalhos em relação aos normativos e legislações vigentes. Sabe-se, também, da maior flexibilidade e celeridade que a iniciativa privada possui em adquirir recursos e/ou contratar elaboração de produtos. Devido à integração que existe nas iniciativas pública e privada, a qual muitas vezes é responsável pelo desenvolvimento de projetos, como nos casos de concessões de rodovias, as entidades públicas precisam responder de forma tão ágil quanto o mercado, porém com restrições e condições de trabalho mais desafiadoras. Neste cenário, a utilização de técnicas e ferramentas em Gestão de Projetos, assim como o desenvolvimento de uma metodologia aliada à cultura e à maturidade da organização, são fundamentais para a concepção, o planejamento, a execução, o monitoramento e o encerramento dos trabalhos. Sabe-se que órgãos públicos possuem uma hierarquia bem definida e uma estrutura organizacional funcional, o que gera resistência na projetização e descentralização das ações. O objetivo deste estudo de caso é mostrar que com inovação, criatividade e comunicação adequadas, é possível influenciar a cultura existente na organização e, consequentemente, transformar uma estrutura organizacional forte em uma estrutura matricial, capaz de absorver os melhores benefícios da descentralização das iniciativas, como criação da figura do gerente de projeto (liderança), criação de mecanismos de gestão da informação eficientes (painéis gerenciais), trabalho voltado a entregas (que agregam valor na estratégia definida), comprometimento com escopo e cronograma, gestão eficiente de riscos e entraves, engajamento adequado dos stakeholders e previsibilidade dos trabalhos. O local de aplicação das análises é o Departamento de Transporte Rodoviário (DTRod), que está lotado na Secretaria Nacional de Transportes Terrestres (SNTT), no Ministério da Infraestrutura. Com a implementação do Escritório de Projetos (PMO) no ano de 2021, mostrar-se-á que houve maior número de entregas, quando comparado com o ano de 2020, e o controle das informações passou a ser mais eficiente, bem como os dados divulgados para outras instâncias passaram a ser transmitidos com maior confiabilidade.

Palavras-chave: PMO, Gestão de Projetos, Entregas, Benefícios, Stakeholders.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública impõe inúmeros desafios para as pessoas que a compõem. É comum serem estudadas metodologias, técnicas e ferramentas que entregam grandes resultados e geram benefícios para as organizações privadas, que, quando aplicadas ao setor público, encontram uma série de resistências inerentes à natureza do trabalho na gestão pública.

As lideranças e as equipes dos órgãos e entidades governamentais podem ser capacitadas e orientadas de forma a acolher essas diferenças presentes nesses dois universos: o público e o privado. Comunicar-se de forma adequada, contornar as resistências, conformar e equilibrar expectativas conflitantes e mediar divergências devem ser tão importantes quanto o desenvolvimento e monitoramento do escopo, do cronograma e das demais áreas do conhecimento difundidas pelas melhores práticas de gestão de projetos hoje vigentes.

Percebe-se muito esforço das organizações públicas em criar controles, *templates*, fichas e metodologias para implementar a gestão de projetos organizacional e, por outro lado, pouco esforço e pouco cuidado com o impacto de tais imposições à rotina de trabalho dos colaboradores que, por muitas vezes, já estão trabalhando em sua capacidade máxima de produção.

Este artigo tem como principal objetivo mostrar os resultados da implementação de um escritório de projetos departamental com uma abordagem de desenvolvimento híbrida, que absorve não apenas técnicas e ferramentas da abordagem preditiva, mas também princípios e motivações do pensamento ágil, aliados ao cuidado com o clima

organizacional e com a maturidade em gerenciamento de projetos do ambiente, isto é, um PMO voltado a entregas e ao bem-estar da equipe.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção será feito um breve resumo dos conceitos utilizados pelo PMO DTRod para implementar a cultura em gestão de projetos no Departamento de Transporte Rodoviário (DTRod), bem como a síntese de alguns trabalhos já publicados que possuem tema similar ao deste estudo.

2.1. Gestão De Projetos Segundo O PMBOK 6ª Edição

O Project Management Book of Knowledge – PMBOK (Guia PMBOK, 2017), guia referencial com as melhores práticas em gerenciamento de projetos, traz em sua 6ª edição, pontos de atenção e práticas importantes que foram absorvidas pelo PMO. São mapeadas 10 áreas do conhecimento (escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, aquisições, stakeholders, comunicações, riscos e integração) e 5 grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento). Nessa matriz de áreas do conhecimento x grupos de processos, são apresentados 49 processos que contribuem para o desenvolvimento do projeto desde sua origem até seu fim. O conceito de *tailoring*, que é trazido no guia, é a essência do trabalho desenvolvido no departamento. Aborda sobre a necessidade e os benefícios da adaptação das técnicas e ferramentas à realidade da organização. O Guia traz a seguinte explicação:

[..]

A adaptação é necessária porque cada projeto é único. Nem todo processo, ferramenta, técnica, entrada ou saída identificado no Guia PMBOK® é necessário em cada projeto. A adaptação deve abordar as restrições simultâneas de escopo, cronograma, custos, recursos, qualidade e risco. A importância de cada restrição é diferente para cada projeto, e o gerente de projetos adapta a abordagem para gerenciar essas restrições com base em ambiente do projeto, cultura da organização, necessidades das partes interessadas e outras variáveis.

Na adaptação do gerenciamento de projetos, o gerente de projetos também deve considerar os diversos níveis de governança que podem ser necessários e nos quais o projeto irá operar, e também considerar a cultura da organização. Além disso, considerar se o cliente do projeto é interno ou externo à organização poderá afetar as decisões de adaptação de gerenciamento de projetos.

Metodologias robustas de gerenciamento de projetos consideram a especificidade dos projetos e permitem que a adaptação seja feita, até certo ponto, pelo gerente do projeto. No entanto, a adaptação incluída na metodologia ainda poderá exigir adaptação adicional para um determinado projeto.

Uma importante inovação da sexta edição, também um dos pilares do desenvolvimento do trabalho apresentado neste artigo, é o aprofundamento sobre a importância da abordagem de desenvolvimento ágil.

[...]

Não apenas em ambientes vinculados à indústria tecnológica os métodos ágeis são oportunos. Em ambientes onde o principal ativo é a informação (realidade dos Ministérios), os princípios ágeis apresentam-se como uma ótima solução para atender à celeridade demandada para resolução dos problemas encontrados na implementação das políticas públicas.

2.2. Desafios No Uso De Metodologias Ágeis De Gestão De Projetos Em Órgãos Públicos: Um Estudo De Caso Da Receita Estadual Do Paraná.

O estudo desenvolvido por (DE OLIVEIRA et al, 2020) na Receita Estadual do Paraná, órgão vinculado à Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná, pertencente à administração pública direta, sobre gestão de projetos no serviço público, teve como objeto o projeto SGT – Sistema Integrado de Gestão Tributária, com a finalidade de fornecer um sistema integrado por meio de um *software* capaz de processar serviços necessários para a administração de três impostos administrados pelo Estado do Paraná.

Neste contexto, foi abordada a importância da gestão ágil de projetos, a utilização das técnicas embasadas na metodologia Scrum e Kanban visando entregar valor público ao cidadão brasileiro, além de apresentar os desafios enfrentados. Dessa forma, a gestão ágil de projetos atua como impulsionadora de inovações gerando melhorias na capacidade de trabalho em equipe, comunicação, ritmo de trabalho, planejamento, transparência na evolução dos trabalhos e definição de indicadores.

Foram realizadas anotações de desempenho, análise dos documentos gerados e notícias sobre o projeto, além da aplicação de um questionário aos membros da equipe para conhecer suas percepções sobre as metodologias ágeis e avaliar os impactos positivos e negativos de sua implementação. O estudo de (DE OLIVEIRA et al, 2020) mostra a contribuição positiva das ferramentas de gestão ágil e a apresentação dos desafios da sua implantação na administração pública, relacionados à complexidade do sistema público.

2.3. Gerenciamento Da Comunicação De Projetos Públicos: Como Adaptar Os Processos Do PMBOK/PMI À Realidade Da Administração Pública.

O trabalho de (QUADROS e DE CARVALHO, 2012) utiliza dados encontrados por meio de pesquisa bibliográfica e documental para identificar as adaptações necessárias aos processos de gerenciamento das comunicações, listados pelo PMBOK, para aplicação em órgãos públicos. A comunicação é o problema mais frequente no desenvolvimento dos projetos pelas organizações brasileiras conforme pesquisa analisada nesse estudo, realizada pelo PMI em 2011, o que gera muitos problemas para o projeto.

Foram verificadas particularidades do setor público no Brasil, como as restrições legais, maior número de partes interessadas, o valor gerado deve ser voltado à sociedade ao invés de medir a rentabilidade do governo, além de avaliar problemas sistêmicos como inexistência de foco claro e objetivo, burocracias, falta de estratégia e descontinuidade de projetos com as mudanças periódicas da alta cúpula. Contudo, sabe-se que a necessidade de gerenciar os projetos com eficiência independentemente do contexto.

Então, foram apresentadas adaptações relacionadas aos processos de gerenciamento das comunicações indicadas no PMBOK, visando instruir para um gerenciamento da comunicação eficaz, capaz de superar os obstáculos existentes na administração pública.

2.4. Escritório De Projetos Em Organizações Sem Fins Lucrativos: Estudo De Caso.

O estudo de caso proposto analisa os resultados da implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Office*) no Instituto Terra, organização sem fins lucrativos, que tem como missão estimular o desenvolvimento sustentável, através da recuperação, da conservação e do uso correto dos recursos naturais (LACRUZ, 2010). A motivação para implementação do PMO foi o aumento do número de projetos em execução gerando a necessidade de sistematização da gestão de projetos.

Foi desenvolvido um software, o *Project Manager non-profit*, estruturado conforme as áreas de conhecimento presentes no PMBOK, assim, apresenta um menu de comandos composto por tempo, escopo, custo, comunicação, pessoas, aquisição, riscos e qualidade. A ferramenta permite a integração de todos os membros e suas respectivas funções e áreas: PMO, gerentes de projetos, setor de compras, departamento pessoal, tesouraria, contabilidade, superintendente executivo, dentre outros.

O principal desafio foi a falta de conhecimento da equipe, que foi resolvido com a aplicação de capacitações no âmbito da gestão de projetos. Em um ano de implantação do PMO foi relatado melhoramento de 35% em todos os critérios avaliados: cronograma, orçamento, escopo e diligências.

2.5. Gestão De Projetos Na Administração Pública: Um Instrumento Para O Planejamento E Desenvolvimento.

A pesquisa desenvolvida por (PISA e OLIVEIRA, 2013) visa apresentar respostas sobre como incentivar, aprimorar e operacionalizar a implantação da gestão de projetos na administração pública. Desta forma, foi realizado um estudo bibliográfico e documental, especialmente, com o PMBOK. Nesse sentido, devem ser identificadas as particularidades do serviço público tanto na etapa de idealização como na implantação de escritórios de projeto, formação de equipes e execução de projetos.

O objetivo do setor público não é o lucro e sim prestar um serviço de qualidade e atender às necessidades da sociedade. Neste contexto, é necessário realizar uma análise histórica do panorama de gestão no setor, pois o principal problema não é necessariamente a falta de maturidade em gestão de projetos, ou entraves gerados pela democracia, mas a falta de cultura de gestão de projetos.

Para desfrutar dos benefícios gerados pela agilidade, flexibilidade, eficiência, e eficácia proporcionados com a implantação da gestão de projetos, (PISA e OLIVEIRA, 2013) sugerem a criação de escritórios de projetos, formação de equipes capacitadas nas três esferas do poder público (municipal, estadual e federal), além da criação de um banco nacional de consulta e trocas de experiências no âmbito da gestão de projetos.

3. METODOLOGIA

O Ministério da Infraestrutura (MInfra) é pautado por objetivos, visão e missão estratégicos, que podem ser visualizados no “MAPA ESTRATÉGICO MINFRA” da Fig. 1.



Figura 1. MAPA ESTRATÉGICO MINFRA.

Visando atender aos objetivos estratégicos do Ministério, percebeu-se a necessidade de estabelecer uma gestão mais eficiente e eficaz dentro do Departamento de Transporte Rodoviário (DTRod), que é lotado na Secretaria Nacional de Transportes Terrestres.

Até o último trimestre de 2020, o DTRod estava desalinhado estrategicamente com o MInfra. Dentre os diversos problemas existentes à época, destacam-se: gestão da informação ineficiente, comunicação escassa com os principais Stakeholders do modo rodoviário e Programas Estratégicos mal estruturados. Para resolver tais gargalos foi criado o PMO DTRod, que tinha como objetivos iniciais centralizar as informações e solucionar os principais problemas com técnicas e ferramentas do gerenciamento de projetos.

O primeiro grande desafio do PMO DTRod foi transmitir aos colaboradores que a Gestão de Projetos é um mecanismo eficiente para fazer com que os resultados sejam atingidos satisfatoriamente e dentro do prazo. Para facilitar a aceitação e criação de cultura, durante as reuniões de alinhamento do Departamento, alguns conceitos relativos às áreas de conhecimento do PMBOK foram discutidos, principalmente os de entregas, escopo, cronograma, stakeholders e gestão de riscos e entraves.

No início de 2021, já com a implementação da cultura em andamento, foram mapeados os principais trabalhos executados dentro do DTRod, a fim de identificar problemas e oportunidades, de forma que fossem criados projetos para atender aos objetivos estratégicos do MInfra e/ou melhorar os processos internos do Departamento. Desta maneira, foi criada uma carteira de projetos, os quais foram distribuídos para os diversos colaboradores, sendo estes Servidores Públicos, Terceirizados e Estagiários. A estrutura funcional, a qual é comumente encontrada no serviço público, passou a ser transformada em uma estrutura matricial, que é capaz de absorver os melhores benefícios da descentralização das iniciativas, com a criação da figura do gerente de projeto.

A absorção do papel de liderança que um gerente de projeto deve possuir, por parte dos colaboradores, foi o segundo desafio encontrado pelo PMO DTRod. Os funcionários estavam habituados com a estrutura hierárquica, em que todas as atividades deviam ser definidas pelos superiores. Para superar essa barreira, foi alinhado com o Diretor e Coordenadores-Gerais que houvesse o discurso favorável à descentralização das ações, dando maior liberdade aos gerentes de projeto para definir os rumos dos projetos, mas ressaltando a importância de comunicar frequentemente com eles, a fim de obterem resultados mais próximos do ideal. Para acelerar a assimilação da ideia, adotaram-se princípios das metodologias ágeis de gestão de projetos.

Por conta de diversas atividades realizadas pelo Diretor e Coordenadores-Gerais, como a grande quantidade de reuniões, o PMO DTRod implementou o “Radar PMO”, com o objetivo de centralizar as informações relevantes sobre acontecimentos nos projetos durante o mês e facilitar a compreensão geral acerca deles por parte dos superiores. Em um período definido entre os cinco últimos dias do mês vigente e cinco primeiros dias do mês posterior, exceto em caso de férias ou licença capacitação, os gerentes de projeto preenchiam informações acerca dos seus projetos, tais como: situação atual, que corresponde ao que aconteceu no mês em questão; riscos, tanto positivos, quanto negativos; entraves; perspectivas futuras, que faz referência ao próximo período; atualização do escopo e cronograma, se necessário.

A primeira versão do “Radar PMO” foi em um arquivo *powerpoint*, contendo um resumo gerencial da carteira de projetos e um slide para cada um deles. Sabia-se que gerenciar projetos usando arquivos ‘.ppt’ não era a forma mais eficiente, pois o acesso e a extração de informações são mais lentos. Porém, foi a forma mais simples de inserir a gestão de projetos dentro do DTRod, pois, praticamente, todos os colaboradores possuíam familiaridade com a ferramenta. Vale salientar que a implementação da cultura em gestão de projetos estava em curso, logo era necessário ter cautela e paciência, sendo priorizados a centralização das informações e benefícios gerados, em vez de rapidez no acesso às informações.

Ao final de cada ano é necessário levantar as principais entregas do Departamento, a fim de confeccionar o Relatório de Gestão e subsidiar outros setores. Por conta da existência dos “Radar PMO”, ao final de 2021, foi possível ter acesso a elas, com confiabilidade quanto à data de término, algo que era muito complicado em anos anteriores.

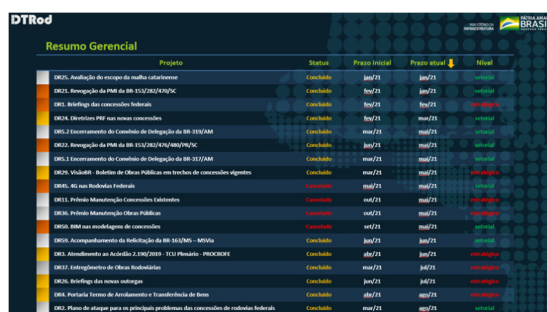
Com a cultura em gestão de projetos bem estabelecida, alinhamento estratégico com o MInfra consolidado, boa comunicação com os principais Stakeholders do setor rodoviário e informações centralizadas, o PMO DTRod passou a vislumbrar outros grandes objetivos para o ano de 2022: facilitar a automação e melhorar o acesso às informações, produzir relatórios gerenciais com eficiência e criar de um repositório de produtos gerados pelo Departamento em um único local.

Para entregar as informações mais rapidamente, optou-se por transformar o “Radar PMO” de um arquivo em *powerpoint* para um arquivo em *excel*. Para tanto, construiu-se uma base de dados com os respectivos campos do arquivo ‘.ppt’ em colunas do *excel*, tendo por premissa que esse conjunto de informações deveria alimentar um painel gerencial em *power BI*. Para o repositório dos produtos foi criado um projeto voltado para a criação de um site *sharepoint*, de tal forma que todos os colaboradores internos pudessem ter acesso.

Por fim, após a entrega do site e finalização do painel gerencial foi elaborada uma pesquisa de opinião, em que os colaboradores puderam responder a questionamentos acerca do PMO, anonimamente. O principal objetivo da pesquisa foi de levantar as percepções dos funcionários ao longo do tempo, por exemplo, uma das perguntas abordou sobre a primeira impressão a respeito do PMO, enquanto outra tratou sobre a percepção atual. Com a pesquisa foi possível mensurar a aceitação por parte das pessoas quanto à implementação do escritório de projetos e medir sua eficiência. Para chegar em um resultado mais realista e objetivo, utilizou-se a ferramenta *Employee Net Promoter Score (eNPS)*, que visa medir a satisfação e a lealdade dos funcionários com o local de trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme explicitado na seção anterior, no mês de fevereiro de 2021 foi implementado o “Radar PMO”, com o objetivo de centralizar as informações relevantes sobre acontecimentos nos projetos durante o mês e para facilitar a compreensão geral acerca deles por parte dos superiores. As Fig. 2 e Fig. 3 ilustram, respectivamente, uma das páginas do Resumo Gerencial dos projetos e a página do projeto ‘PMO DTRod’.



Projeto	Status	Prazo Inicial	Prazo Final	Nível
DR01, Realização do encontro de trabalho colaborativo	Concluído	jan/21	jan/21	Departamental
DR02, Realização do PMO de 11/12/2020/14/01/21	Concluído	dez/20	jan/21	Departamental
DR03, Realização do encontro de trabalho colaborativo	Concluído	jan/21	jan/21	Departamental
DR04, Realização do PMO de 11/12/2020/14/01/21	Concluído	dez/20	jan/21	Departamental
DR05, Realização do PMO de 11/12/2020/14/01/21	Concluído	dez/20	jan/21	Departamental
DR06, Realização do PMO de 11/12/2020/14/01/21	Concluído	dez/20	jan/21	Departamental
DR07, Realização do PMO de 11/12/2020/14/01/21	Concluído	dez/20	jan/21	Departamental
DR08, Realização do PMO de 11/12/2020/14/01/21	Concluído	dez/20	jan/21	Departamental
DR09, Realização do PMO de 11/12/2020/14/01/21	Concluído	dez/20	jan/21	Departamental
DR10, Realização do PMO de 11/12/2020/14/01/21	Concluído	dez/20	jan/21	Departamental
DR11, Realização do PMO de 11/12/2020/14/01/21	Concluído	dez/20	jan/21	Departamental
DR12, Realização do PMO de 11/12/2020/14/01/21	Concluído	dez/20	jan/21	Departamental
DR13, Realização do PMO de 11/12/2020/14/01/21	Concluído	dez/20	jan/21	Departamental
DR14, Realização do PMO de 11/12/2020/14/01/21	Concluído	dez/20	jan/21	Departamental
DR15, Realização do PMO de 11/12/2020/14/01/21	Concluído	dez/20	jan/21	Departamental
DR16, Realização do PMO de 11/12/2020/14/01/21	Concluído	dez/20	jan/21	Departamental
DR17, Realização do PMO de 11/12/2020/14/01/21	Concluído	dez/20	jan/21	Departamental
DR18, Realização do PMO de 11/12/2020/14/01/21	Concluído	dez/20	jan/21	Departamental
DR19, Realização do PMO de 11/12/2020/14/01/21	Concluído	dez/20	jan/21	Departamental
DR20, Realização do PMO de 11/12/2020/14/01/21	Concluído	dez/20	jan/21	Departamental

Figura 2. Primeira página do Resumo Gerencial dos projetos DTRod, considerando Radar PMO de dez/21.

No Resumo Gerencial consta a lista dos projetos, os quais estão categorizados por: “status”, que pode ser ‘concluído’, ‘em execução’, ‘em iniciação’ ou ‘cancelado’; “prazo inicial”, que tem por objetivo servir de linha de base para o cronograma de cada projeto; “prazo atual”, que transmite a previsibilidade de conclusão do projeto e “nível”, que pode ser “estratégico” (relevância a nível do Ministro), “setorial” (relevância a nível do Secretário Nacional) e “departamental” (relevância a nível do Diretor). Além dessas categorias ainda foi feita a classificação em ‘gold’, ‘silver’ e ‘bronze’, de forma a distinguir a relevância do projeto dentro de cada nível.



Figura 3. Página do projeto “PMO DTRod”.

Na página individual de cada projeto há a representação do escopo e cronograma no canto superior esquerdo. As entregas foram definidas de forma que, analisadas isoladamente, agregassem algum valor para o Departamento. Na parte superior do slide ainda consta o nome do gerente de projeto, o status, o prazo, nível e a data da última reunião, a qual serve de base para criar o histórico das análises críticas, isto é, as descrições da situação atual, riscos, entraves e perspectivas futuras.

Antes de apresentar os resultados do Departamento no ano de 2021 e até o presente momento, é de suma importância trazer os resultados de 2020. Ao fim deste ano, foi feito o levantamento das entregas, porém, por conta da inexistência do PMO, as entregas divulgadas no Relatório de Gestão, Mensagem Presidencial e para outros meios se resumiram às de obras rodoviárias, tanto as realizadas pelo DNIT no âmbito das rodovias públicas federais, quanto as realizadas pelas concessionárias em trechos concedidos, totalizando 62 entregas, tendo sido liberados, até o dia 14/12/2020, cerca de

1.430,55 km de rodovias para o tráfego. Os dados foram divulgados no site oficial do Ministério da Infraestrutura (INFRAESTRUTURA, 2020).

No final de 2021 foi feito o mesmo balanço de entregas do DTRod, mas os resultados foram bem mais interessantes. Com o PMO implantado, não somente as entregas de obras foram divulgadas, mas também as internas que são muito relevantes e contribuem para que a malha rodoviária federal do Brasil possua as melhores condições possíveis, de forma a atender a todos os cidadãos. Até o dia 31/12/2021 o DTRod concluiu 26 projetos, de um total de 76 que foram executados, e foram realizadas 81 entregas de obras rodoviárias, sendo liberados 2.060,8 km de rodovias, dos quais 417,1 km são relacionados a adequação de capacidade, duplicação e pavimentação e outros 1.643,7 km são associados a restauração/revitalização. Um dos projetos concluídos em 2021 que merece ser citado é o “Entregômetro de obras rodoviárias”, pois foi criado com o objetivo de levantar as entregas de obras, tanto do DNIT, quanto das concessionárias, de tal forma que, ao fim do ano, os valores gastos, kms liberados e Obras de Arte Especiais (OAEs) liberadas ao tráfego fossem auditados, além de centralizar o controle da informação pelo próprio Departamento. As Fig. 4 e Fig. 5 ilustram, respectivamente, o desempenho do DTRod quanto aos projetos internos e painel gerencial desenvolvido em *power BI* para contabilizar as entregas de obras. Os dados sobre as entregas de obras rodoviárias podem ser acessados no site do Ministério da Infraestrutura (INFRAESTRUTURA, 2021).

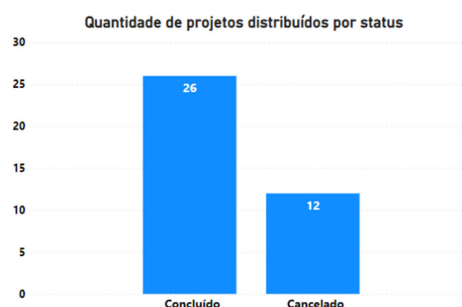


Figura 4. Projetos concluídos e cancelados em 2021, pelo DTRod.



Figura 5. Painel gerencial do entregômetro 2021, para o modo rodoviário.

Percebe-se que o DTRod passou a entregar bem mais que em 2020. Essa evolução aconteceu, principalmente, pelo fato de as informações estarem centralizadas no PMO e existir um controle de entregas, o que implica em excelente confiabilidade dos dados, o que traz segurança jurídica em casos de auditoria.

Com as informações centralizadas, os esforços do PMO DTRod para 2022 se concentraram em facilitar, bem como acelerar o acesso a elas, além de criar um repositório de produtos gerados pelo Departamento em um único local. Para tornar o gerenciamento mais rápido e eficiente, criou-se uma base de dados em *excel* com todas as informações dos arquivos '.ppt', a fim de criar painéis gerenciais no *power BI*.



Figura 6. Página 1 do painel PMO DTRod: Visão Geral.

A Fig. 6 ilustra a visão geral dos projetos, explicitando o número de entregas realizadas pelo DTRod desde o primeiro Radar PMO, as atrasadas e as que possuem previsibilidade para os próximos 15 e 30 dias, produtos gerados e uma tabela com informações de cada projeto. A Fig. 7 contém as análises gráficas, como a quantidade de projetos por nível, Coordenação-Geral, status e categoria. Já a Fig. 8 detalha a página das análises críticas, em que os gerentes de projeto descrevem a situação atual, riscos, entraves e perspectivas futuras de seus projetos, bem como definem o farol, ou seja, indicam se o andamento do projeto está bom (verde), razoável (amarelo) ou ruim (vermelho), sendo necessária, neste último caso, a intervenção do Diretor, ou até mesmo de outro superior, para destravá-lo.

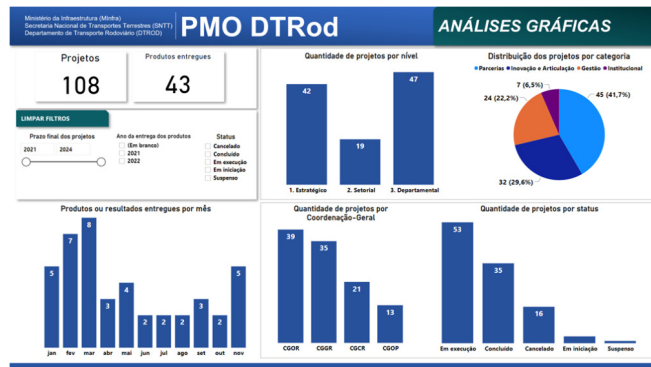


Figura 7. Página 2 do painel PMO DTRod: Análises Gráficas.

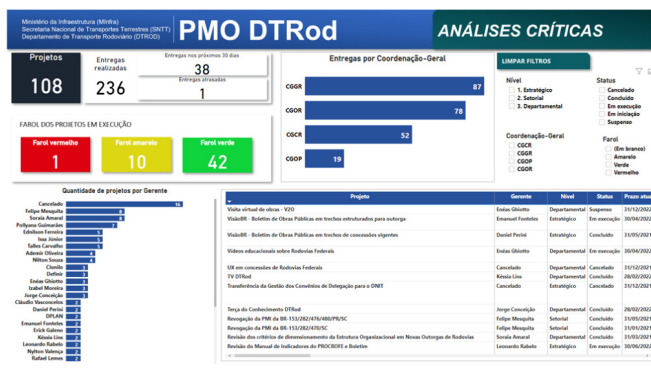


Figura 8. Página 3 do painel PMO DTRod: Análises Críticas.

A fim de alocar os produtos do Departamento em um único local, foi criado o projeto “Página DTRod”, que se trata de um *site sharepoint*, cujo acesso é interno aos colaboradores do MInfra. Na página há um espaço para cada Coordenação-Geral publicar suas metas, ações e resultados. A Fig. 9 ilustra a visão geral do *site*.

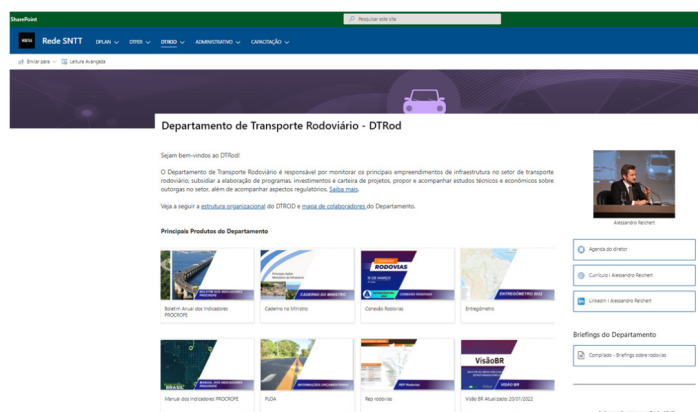


Figura 9. Página DTRod.

Mais recentemente, a fim de averiguar se houve aceitação quanto à implementação do PMO por parte dos colaboradores, realizou-se uma pesquisa de opinião para levantar as percepções dos funcionários ao longo do tempo. Para chegar em um resultado mais realista e objetivo, utilizou-se a ferramenta *Employee Net Promoter Score* (eNPS), que visa medir a satisfação e a lealdade dos funcionários com o local de trabalho. Para fins de simplificação, considerou-se que alternativas que se enquadram como detratoras, neutras e promotoras recebem pontuação 0, 7 e 10, respectivamente.

Participaram da pesquisa 21 colaboradores, sendo que as perguntas, alternativas (bem como sua classificação) e quantidade de respostas para cada pontuação, constam na Tab. 1.

Tabela 1. Perguntas, alternativas, classificação e quantidade de respostas por pontuação para pesquisa acerca do PMO DTRod.

Questão	Descrição e classificação da alternativa 1	Descrição e classificação da alternativa 2	Descrição e classificação da alternativa 3	Descrição e classificação da alternativa 4	Descrição e classificação da alternativa 5	Quantidade de respostas com pontuação 0	Quantidade de respostas com pontuação 7	Quantidade de respostas com pontuação 10
Dentre as opções abaixo, qual mais se assemelha à sua primeira impressão sobre o PMO DTRod?	É mais uma iniciativa chata e desnecessária. (1 e detratora)	Não sabia o que era. (5 e neutra)	É uma boa iniciativa, mas trabalhosa. (0 e neutra)	É uma iniciativa importante para o departamento. (15 e promotora)	-	1	5	15
Das opções abaixo, qual resume melhor a sua percepção acerca do PMO atualmente?	É um serviço burocrático e trabalhoso. (0 e detratora)	Não agregou valor. (1 e detratora)	Melhorou o desempenho e organização do departamento. (14 e promotora)	É uma boa iniciativa, mas trabalhosa. (5 e neutra)	Fez o departamento atingir bons resultados, mas conheço outras formas mais eficientes de fazer gestão. (1 e neutra)	1	6	14
Você saberia listar e quantificar as entregas do departamento antes do PMO?	Não. (9 e promotora)	Saberia somente da minha Coordenação. (5 e promotora)	Talvez. Tinha noção por saber da atribuição das Coordenações. (4 e neutra)	Sim, mas sem muita exatidão. (3 e neutra)	Totalmente (0 e detratora)	0	7	14
Ao longo do tempo, o PMO trouxe conceitos de gestão de projetos para o cotidiano do departamento, por exemplo, sobre escopo, cronograma, stakeholders e gestão de riscos. Você considera que esses conhecimentos te ajudaram, ou foram úteis, de alguma forma?	Não vejo aplicação. É só mais teoria. (0 e detratora)	Foram úteis, mas não precisei usar para gerir bem meus projetos. (5 e neutra)	Sim. Ajudaram-me a gerir melhor meus projetos. (16 e promotora)	-	-	0	5	16
Sobre o papel de liderança que um gerente de projetos deve assumir, como você lidou com essa experiência?	Foi difícil e não me agradou, pois não é meu perfil. (0 e detratora)	Foi muito complicado no início, mas aprendi a lidar. (3 e neutra)	Foi importante para minha carreira, pois desenvolvi soft skills. (11 e promotora)	Foi fácil, pois meu perfil é de liderança. (7 e neutra)	-	0	10	11
Você considera que, pelo fato de ter assumido a gerência de um projeto, melhorou suas habilidades interpessoais?	Não. Não percebi evolução. (2 e detratora)	Melhorei, mas nada relevante. (4 e neutra)	Melhorei, mas ainda tenho muita dificuldade para negociar. (7 e neutra)	Sim, aprendi a me comunicar e negociar melhor com os stakeholders. (8 e promotora)	-	2	11	8
Você percebeu se realizou mais entregas para o Departamento, por conta da existência de um escopo e cronograma?	Não. Mantive o mesmo desempenho. (4 e detratora)	Não sei mensurar. (7 e neutra)	Sim. Passei a me organizar melhor e ser mais produtivo. (10 e promotora)	-	-	4	7	10
Antes do PMO, você sabia quais produtos ou resultados estavam sendo desenvolvidos em outras Coordenações?	Sim. (3 e detratora)	Não. (18 e promotora)	-	-	-	3	0	18
Com o PMO você considera que seu conhecimento acerca das iniciativas de todo o departamento melhorou?	Não. Continuo sabendo somente da minha Coordenação. (1 e detratora)	Não sei mensurar. (2 e neutra)	Sim. Tenho uma visão mais holística da maioria ou de todas as iniciativas do DTRod. (18 e promotora)	-	-	1	2	18

Você modificaria a forma de gerir os projetos do departamento?	Sim. O PMO é muito trabalhoso. (1 e detratora)	Talvez. O PMO é bom, mas não apresenta muito resultado. (2 e neutra)	Não modificaria. O PMO é eficiente. (15 e promotora)	Não mudaria. O PMO é a melhor ferramenta de gestão que existe. (3 e promotora)	-	1	2	18
Como você avalia a atuação do PMO no departamento?	Ruim. Não vejo resultados significativos. (1 e detratora)	Mediano. Pode melhorar bastante. (0 e detratora)	Bom, apresenta bons resultados. (9 e promotora)	Muito Bom, percebo o departamento mais organizado e mais produtivo. (11 e promotora)	-	1	0	20

Com as quantidades de respostas para cada pontuação, chegou-se ao total de 14, 55 e 162 respostas para alternativas consideradas detratoras, neutras e promotoras, respectivamente. Desta forma, cerca de 70,1 % das alternativas respondidas são promotoras e 6,1 % são detratoras. Utilizando a Eq. (1), obteve-se o resultado de 64 % para o eNPS%, que indica “NPS Muito Bom (Zona de Qualidade)”, conforme ilustra a Fig. 10.

$$eNPS\% = \%promotoras - \%detratoras. \quad (1)$$

- NPS Excelente (Zona de Excelência) – entre 75 e 100
- NPS Muito bom (Zona de Qualidade) – entre 50 e 74
- NPS Razoável (Zona de Aperfeiçoamento) – entre 0 e 49
- NPS Ruim (Zona Crítica) – entre -100 e -1

Figura 10. Parâmetros utilizados para classificar o NPS do PMO DTRod. Retirado de (BINDS.CO).

Pode-se inferir dos resultados apresentados anteriormente que o PMO DTRod atingiu um bom grau de maturidade, entregando valor desde sua versão mais primordial e, principalmente, implantando a cultura em Gestão de Projetos dentro do serviço público, pois está influenciando outros Departamentos a implantar Escritórios de Projetos.

5. CONCLUSÃO

O Departamento de Transporte Rodoviário, da Secretaria Nacional de Transportes Terrestres, do Ministério da Infraestrutura, alcançou resultados transformadores com a implementação do PMO Departamental, que priorizou criação de cultura, treinamento e comunicação para mudar o ambiente e a maturidade em gestão de projetos. A partir de uma análise cuidadosa e do entendimento do ambiente que havia até 2020 no departamento, foi possível planejar uma implementação de técnicas e ferramentas gradual, sempre refletindo se o próximo incremento estava adequado à maturidade do momento. O aumento gradual de maturidade se deu com acolhimento das dificuldades e com a persistência na criação de cultura, com conversas, palestras, treinamentos, reuniões, apresentações e forte patrocínio.

Dentre os diversos benefícios conquistados com essa abordagem, destacam-se: melhoria do clima organizacional e maior motivação dos colaboradores, descentralização e formação de lideranças dentro da equipe, maior alinhamento estratégico com o ambiente externo ao departamento, melhor comunicação com *stakeholders*, organização e centralização das informações relativas aos projetos (entregas, cronogramas, dentre outros), maior previsibilidade das entregas, maior eficiência na resolução de entraves, ganho de imagem do departamento no setor de transporte rodoviário e maior assertividade no planejamento dos trabalhos.

6. REFERÊNCIAS

- BINDS.CO. Calculadora NPS. Disponível em: <https://binds.co/calcular-nps/>. Acesso em: 18 mar. 2022.
- DE OLIVEIRA, Rodrigo Alberto et al, 2020. Desafios no uso de metodologias ágeis de gestão de projetos em órgãos públicos: um estudo de caso da Receita Estadual do Paraná. Revista de Gestão e Projetos, v. 11, n. 2, p. 12-36.
- Guia PMBOK® 6a. ed. EUA: Project Management Institute, 2017.
- INFRAESTRUTURA, Ministério da, 2020. Ministério da Infraestrutura fecha 2020 com 92 obras entregues. Disponível em: [https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/noticias/2021/1/ministerio-da-infraestrutura-fecha-2020-com-92-obras-entregues#:~:text=O%20Minist%C3%A9rio%20da%20Infraestrutura%20\(MInfra,empreendimentos%20j%C3%A1%20havi%C3%A1m%20sido%20inaugurados](https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/noticias/2021/1/ministerio-da-infraestrutura-fecha-2020-com-92-obras-entregues#:~:text=O%20Minist%C3%A9rio%20da%20Infraestrutura%20(MInfra,empreendimentos%20j%C3%A1%20havi%C3%A1m%20sido%20inaugurados.). Acesso em: 10 mar. 2022.
- INFRAESTRUTURA, Ministério da, 2021. País fecha 2021 com 108 obras entregues e 39 ativos concedidos à iniciativa privada. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/noticias/2021/12/pais-fecha-2021-com-108-obras-entregues-e-39-ativos-concedidos-a-iniciativa-privada>. Acesso em: 10 mar. 2022.
- LACRUZ, Adonai José, 2010. Escritório de projetos em organização sem fins lucrativos: estudo de caso. Seminário Internacional de Gerenciamento de Projetos do PMI São Paulo, v. 10.

PISA, Beatriz; OLIVEIRA, Antonio, 2013. Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento, v. 2, p. 1-15.
QUADROS, Alinne Silva; DE CARVALHO, Hélio Gomes, 2012. O gerenciamento da comunicação de projetos públicos: como adaptar os processos do PMBOK/PMI à realidade da administração pública. Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento, v. 1, n. 1, p. 52-60.

7. RESPONSABILIDADE AUTORAL

Os autores são os únicos responsáveis pelo conteúdo deste trabalho.

CHALLENGES AND IMPACTS OF IMPLEMENTING PROJECT MANAGEMENT THROUGH PMO IN THE DEPARTMENT OF ROAD TRANSPORT, IN THE MINISTRY OF INFRASTRUCTURE

Talles Jordan Setúbal Carvalho, talles.jordan88@gmail.com¹

Diego de Campos, dcamp@gmail.com

Pillar Borges Rocha, pillar.rborges@gmail.com²

¹Universidade de Brasília, 160145481@aluno.unb.br

²Centro Universitário de Brasília, pillar.rborges@sempreceub.com

Abstract. *One of the biggest challenges that managers in public administration face in their work is to find the balance between the agility demanded by projects and programs resulting from public policies and the conformity of the work in relation to the regulations and legislation in force. It is also known about the greater flexibility and speed that the private sector has in acquiring resources and/or contracting the elaboration of products. Due to the integration that exists between public and private initiatives, which is often responsible for the development of projects, as in the case of highway concessions, public entities need to respond as quickly as the market, but with restrictions and more challenging working conditions. In this scenario, the use of techniques and tools in Project Management, as well as the development of a methodology allied to the culture and maturity of the organization, are fundamental for the conception, planning, execution, monitoring and closure of the works. It is known that public agencies have a well-defined hierarchy and a functional organizational structure, which generates resistance in the design and decentralization of actions. The purpose of this case study is to show that with innovation, creativity and adequate communication, it is possible to influence the existing culture in the organization and, consequently, transform a strong organizational structure into a matrix structure, capable of absorbing the best benefits of the decentralization of initiatives, such as the creation of the figure of the project manager (leadership), creation of efficient information management mechanisms (management panels), work focused on deliveries (that add value in the strategy defined), commitment to scope and schedule, efficient management of risks and obstacles, adequate stakeholder engagement and work predictability. The place of application of the analysis is the Department of Road Transport (DTRod), which is located in the National Secretariat of Land Transport (SNTT), in the Ministry of Infrastructure. With the implementation of the Project Office (PMO) in the year 2021, it will be shown that there were a greater number of deliveries when compared to the year 2020, and the control of information became more efficient, as well as the data disclosed to other instances began to be transmitted with greater reliability.*

Keywords: PMO, Project Management, Deliveries, Benefits, Stakeholders.