

Gerenciamento de Custos Públicos: uma análise do modelo utilizado num campus de universidade pública do interior pernambucano

PAULO HENRIQUE MENESES BRASIL

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MGP)

mr.phbrasil@gmail.com

HELDER CARAN FERREIRA DOS SANTOS

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MGP)

helder.santos@ufpe.br

Resumo

O presente artigo buscou esclarecer se o setor financeiro de uma instituição pública de ensino superior de Caruaru utiliza algum modelo de gerenciamento de custos, analisando em que medida esse modelo se aproxima do que é prescrito pelo PMBOK®. Nessa direção, esta pesquisa procurou caracterizar a gestão de custos de um campus de universidade pública do interior de Pernambuco através de entrevistas. Como resultados, obteve-se que a instituição utiliza um modelo de gerenciamento de custos, mas que não é o mesmo preconizado pelo PMBOK®.

Palavras-chave: projetos, gerenciamento de custos, PMBOK®.

Abstract

This paper aims to elucidate if the financial department of a public institution of higher education in Caruaru uses some cost management model, analyzing to what extent this model approximates what is prescribed by PMBOK®. In this direction, this research sought to characterize the cost management of a public university campus in the interior of Pernambuco through interviews. As a result, it was found that the institution uses a cost management model, but it is not the same recommended by PMBOK®.

Keywords: projects, cost management, PMBOK®.

1 Introdução

As pressões pela modernização, bem como por uma “desburocratização” (Pereira & Spink, 2006) do Estado brasileiro introduzidas no país em meados dos anos 1960 e 1970 têm sido aprofundadas desde então por movimentos em prol de fatores como a accountability e a governança (Matias-Pereira, 2009). Nessa direção, a administração pública tem incorporado ao seu cotidiano o uso de ferramentas amplamente usadas pela administração empresarial na busca de entregar resultados cada vez mais alicerçados na busca da eficiência.

Indo de acordo com o que se expôs acima, uma dessas ferramentas das quais a administração pública tem se utilizado é a gestão de projetos, aqui se entendendo que um projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017, p.4), esta definição é apresentada pelo *Project Management Institute* (PMI), instituição estadunidense com abrangência mundial dedicada ao gerenciamento de projetos, merecendo destaque o seu guia de boas práticas *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®). Sendo o gerenciamento de projetos formado por um conjunto de gestões que apesar de serem ligadas interdependentes, as mesmas não podem ser conflituosas ou apresentar superposição (Valeriano, 2005), apresenta-se a gestão dos custos como o interesse principal desta pesquisa.

O presente trabalho de pesquisa se apresenta, por um lado, em virtude da necessidade de afinar os instrumentos de que a gestão pública se utiliza para buscar mais eficiência na gestão de seus recursos. Por outro lado, em levantamento feito entre os trabalhos apresentados em evento da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), nesse caso o Encontro de Administração Pública da ANPAD (EnAPG) entre os anos de 2016 e de 2019, bem como aqueles apresentados no Encontro da ANPAD (EnANPAD), divisão de Administração Pública (APB), dos anos de 2016 a 2018. Para o EnAPG, entre os anos citados, foram encontrados 7 artigos sobre projetos em geral e 4 sobre custos, porém, nenhum sobre a temática de gestão dos custos. No EnANPAD, para o interstício supra, encontrou-se 6 trabalhos de pesquisa dentro do tema mais amplo de projetos e 3 sobre o assunto de custos em geral e, novamente, nenhum especificamente sobre gestão dos custos. Diante do exposto acima, pode-se notar que existe espaço para tratarmos da gestão dos custos na administração pública, assunto em torno do qual esta pesquisa órbita.

O objetivo deste artigo foi buscar esclarecer se o setor financeiro/compras do campus de Caruaru de uma instituição pública de ensino superior utiliza algum modelo de gerenciamento de custos de projetos, analisando em que medida esse modelo se aproxima do que é prescrito pelo PMBOK®. Nessa direção, esta pesquisa procurou caracterizar a gestão de custos de um campus de universidade pública do interior de Pernambuco através de entrevistas.

2 Revisão de literatura

2.1 Gerenciamento de Projetos

Dentre as inúmeras definições e conceitos de projetos, há unanimidade acerca das suas principais características, como a temporalidade, o objetivo singular que se pretende entregar. Como exemplo disso, o guia PMBOK® (PMI, 2017, p.4) define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”.

Além das principais características dos projetos explicitadas na definição do Guia PMBOK®, o PMI (2017) acrescenta ainda aos projetos a sua capacidade de impulsionar mudanças nas organizações, uma vez que seus resultados movem as organizações de seu estado atual para o estado futuro, a partir de um contexto inicial do projeto que serve de estímulo. A respeito desse impulso de mudança nas organizações e de seu contexto inicial com papel de estímulo, Valeriano (2005) descreve que existência de um projeto pressupõe a existência de estímulos, que consistem em demandas dos clientes ou usuários e ofertas para satisfazerem essas demandas.

Vale salientar que outros aspectos devem ser considerados na definição de projetos, pois segundo Clemente e Fernandes (2008, p. 21) “o processo de elaboração, análise e avaliação de projetos envolve um complexo elenco de fatores socioculturais, econômicos e políticos que influenciam os gestores na escolha dos objetivos e dos métodos”.

Para que um projeto tenha seus devidos desdobramentos e alcance o resultado almejado é necessário que seja devidamente gerenciado, no caso através do gerenciamento de projetos, que segundo o PMI (2017, p.10) consiste em:

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficiente e eficaz (PMI, 2017, p.10).

Segundo o PMI (2017), o gerenciamento de projetos, de forma devida, implica que haja o conhecimento de três componentes-chave do guia PMBOK® que se inter-relacionam: ciclo de vida do projeto, grupos de processos de gerenciamento de projetos, e áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.

O ciclo de vida do projeto consiste na série de fases pelas quais passa o projeto, do início ao fim. As fases que o compõem são conjuntos de atividades relacionadas logicamente que acarretam na conclusão de uma ou mais entregas, como por exemplo, fase de estudo de viabilidade, ou fase de teste (PMI, 2017).

Os grupos de processos são os agrupamentos lógicos dos processos que compõem o projeto como todo, ou que compõem as fases do ciclo do projeto, sendo composto pelos grupos de processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Cada processo produz uma ou mais saídas que podem ser a entrada para outro processo, ou ainda, a entrega de um projeto ou fase do projeto (PMI, 2017). Valeriano (2005) descreve que devido ao alto grau de interação do projeto, este não mais comporta a execução de processos em série, de maneira linear, podendo os grupos de processos acontecer de maneira sobreposta, conforme a Figura 1:

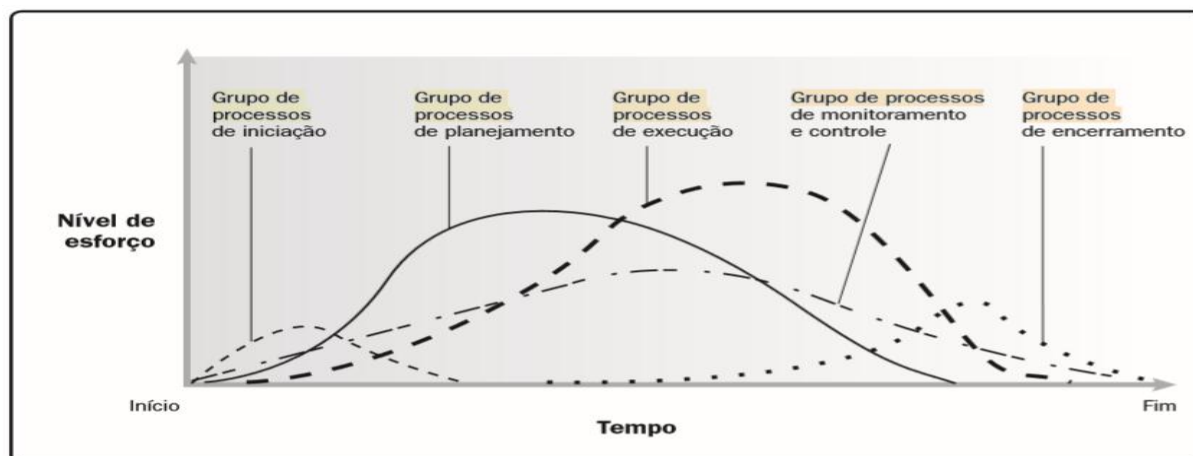


Figura 1. Interação entre os grupos de processos

Fonte: Project Management Institute. (2017). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)* (6a ed.). EUA: Project Management Institute.

Os processos não são apenas categorizados conforme os grupos apresentados, mas também conforme as áreas de conhecimento que se relacionam entre si. Para o PMI (2017, p. 23), área de conhecimento consiste em “uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimento e descrita em termos dos processos que a compõem: práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas”. As dez áreas comumente utilizadas estão descritas na Tabela 1:

Tabela 1

Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos

Áreas de conhecimento	Descrição
Gerenciamento da integração do projeto	Envolve os processos e atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento projetos nos grupos de processos.
Gerenciamento do escopo do projeto	Envolve os processos necessários que garantem que o projeto contemple todo o trabalho necessário e nada além do necessário.
Gerenciamento do cronograma	Envolve os processos necessários para gerenciar o fim pontual do projeto.
Gerenciamento dos custos	Envolve os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto seja concluído em conformidade com o orçamento aprovado.
Gerenciamento da qualidade	Envolve os processos que incorporam a política de qualidade da organização ao projeto.
Gerenciamento dos recursos	Envolve os processos referentes à identificação, aquisição e gerenciamento dos recursos necessários à realização do projeto.
Gerenciamento das comunicações	Envolve os processos necessários para garantir que as informações do projeto sejam, por exemplo, planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, monitoradas e organizadas.

Gerenciamento dos riscos	Envolve os processos de condução de planejamento, identificação, análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco de um projeto.
Gerenciamento das aquisições	Envolve os processos referentes às compras ou aquisições de produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.
Gerenciamento das partes interessadas	Envolve os processos exigidos para a identificação das pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto por se constituírem como partes interessadas.

Nota. Fonte: Project Management Institute. (2017). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)* (6a ed.). EUA: Project Management Institute.

2.1.1 Gerenciamento de projetos públicos

A administração pública, sendo praticada em nome da coletividade dos cidadãos, guia-se por princípios que diferem da administração das instituições privadas. Saldanha (2006) estabelece administração pública nas dimensões institucional, funcional e operacional. A primeira dimensão dá conta do conjunto de órgãos, a segunda, das funções necessárias ao cumprimento dos serviços e a última, do desempenho propriamente dito dos serviços públicos.

Ainda conforme Saldanha (2006), ressalta-se que a administração pública difere daquela praticada pela privada, pois enquanto a última esta deve seguir apenas as diretrizes dadas pelos proprietários da organização, podendo fazer tudo o que não for ilegal, ao administrador público são impostos os rigores da lei. A administração da coisa pública deve ser rigorosamente pautada pelos preceitos da moral e do direito, pois lida com a vontade do povo que, em tese, está impressa nas leis.

Aos projetos públicos são impostos os mesmos rigores, dado que tais projetos são empreendidos por iniciativa e necessidade decorrentes da gestão de caráter público. Para Quadros e Carvalho (2012), as especificidades dos projetos públicos se confundem com as mesmas exigências de legalidade impostas aos serviços públicos em geral. Nessa direção, outra característica distintiva dos projetos públicos apresentada pelo PMI (2006) é a que diz respeito à mensuração dos resultados. Ainda segundo o PMI (2006), as realizações destes projetos são baseadas nos benefícios trazidos à população e não a renda ou economia gerada e obtida pelo governo.

Segundo Pisa e Oliveira (2013), um fator que torna o gerenciamento de projetos algo um tanto mais difícil na administração pública é a existência de vários atores – servidores públicos, políticos, órgãos de controle, sociedade – que nem sempre compactuam dos mesmos objetivos e muito menos com a forma de gestão para atingir tais objetivos.

2.2 Gerenciamento dos custos do projeto

Dentre as áreas do conhecimento descritas no guia PMBOK®, os custos do projeto constituem um dos pilares limitadores do sucesso de um projeto. Segundo Gido e Clements (2009, p. 6), “o cumprimento bem-sucedido do objetivo de um projeto normalmente é limitado por quatro fatores: escopo, custo, cronograma e satisfação do cliente”.

Esse gerenciamento é realizado por meio de processos (entradas, ferramentas e técnicas, e saídas) distribuídos nos grupos de processos de planejamento (processo de planejamento do gerenciamento de custos, processo de estimativa dos custos, e processo de determinação do orçamento) e de monitoramento e controle (processo de controle dos custos), como pode ser observado na Tabela 2:

Tabela 2

Relação do gerenciamento dos custos do projeto com os grupos de processos de gerenciamento de projetos

Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
Gerenciamento dos custos do projeto	-	1) Planejar o gerenciamento dos custos; 2) Estimar os custos; 3) Determinar o orçamento.	-	4) Controlar os custos	-

Nota. Fonte: Adaptado de Project Management Institute. (2017). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)* (6a ed.). EUA: Project Management Institute.

2.2.1 Planejamento do gerenciamento de custos

Planejar o gerenciamento dos custos significa estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação necessária para a gestão, o planejamento, as despesas e o controle dos custos do projeto (Vargas, 2016). Segundo o PMI (2017), esse processo proporciona o fornecimento de orientações e instruções acerca de como serão gerenciados os custos ao longo de todo o projeto, podendo ser realizado uma vez ou ao longo de pontos predefinidos no projeto.

As principais entradas desse processo são o termo de abertura do projeto, o plano de gerenciamento do projeto (composto pelo plano de gerenciamento do cronograma e plano de gerenciamento dos riscos), os fatores ambientais da empresa, e os ativos de processos organizacionais (exemplo, banco de dados financeiros e lições aprendidas). Como ferramentas e técnicas, ou seja, como meios pelos quais as entradas serão processadas, são utilizadas a opinião especializada, a análise de dados, e as reuniões. A saída é o plano de gerenciamento de custos, que descreve como os custos do projeto serão planejados, estruturados e controlados (PMI, 2017).

2.2.2 Estimativa de custos

A estimativa dos custos consiste em realizar um levantamento quantitativo dos custos dos recursos necessários para que o projeto seja concluído (Vargas, 2016), sendo a definição dos recursos monetários o principal benefício desse processo, que é realizado periodicamente

ao longo de todo o projeto, sempre que necessário (PMI, 2017). Vale salientar que devem ser levantados os custos de todas as atividades do projeto (Valeriano, 2005).

As principais entradas desse processo são o plano de gerenciamento do projeto (plano de gerenciamento dos custos, da qualidade, e a linha de base do escopo), os documentos do projeto (exemplo o cronograma do projeto, os requisitos de recursos), os fatores ambientais da empresa, e os ativos de processos organizacionais. As ferramentas e técnicas desse processo são, por exemplo, a opinião especializada, a estimativa análoga, a análise de dados, a tomada de decisão por meio de votações, e o uso de sistemas de informações voltados a gerenciamento de projetos. As saídas desse processo são a estimativa dos custos, as bases das estimativas, e a atualização de documentos do projeto (PMI, 2017).

2.2.3 Determinação do orçamento

A determinação do orçamento é o processo onde os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de atividades são agregados para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada, servindo seu resultado para o monitoramento e o controle do desempenho do projeto (PMI, 2017). A depender do tamanho e da complexidade do projeto, a determinação do orçamento pode estar fundida ao processo de estimar os custos, conforme descrito por Valeriano (2005).

As principais entradas desse processo são o plano de gerenciamento do projeto (plano de gerenciamento dos custos, dos recursos, e a linha de base do escopo), os documentos do projeto (nesse caso, por exemplo, a estimativa de custos e as bases das estimativas), os documentos de negócios, os acordos, os fatores ambientais da empresa, e os ativos de processos organizacionais. Algumas das ferramentas e técnicas citadas no PMBOK® para esse processo são as opiniões especializadas, agregação de custos, análise dos dados e revisão de informações históricas. As saídas desse processo são a linha de base dos custos (versão aprovada do orçamento do projeto ao longo do tempo), requisitos de recursos financeiros do projeto, e atualizações nos documentos do projeto (PMI, 2017).

2.2.4 Controle dos custos

O controle dos custos é o processo onde ocorre o monitoramento do andamento do projeto para a atualização do seu orçamento e gerenciar possíveis mudanças realizadas na linha de base dos custos, mantendo-a atualizada (PMI, 2017).

As principais entradas desse processo são o plano de gerenciamento do projeto, os documentos do projeto (registro das lições aprendidas), requisitos financeiros do projeto, dados de desempenho do trabalho e ativos de processos organizacionais. Algumas das ferramentas e técnicas utilizadas nesse processo são as opiniões especializadas, a análise de dados (por exemplo, análise de variação), e o sistemas de informações de gerenciamento de projetos. As principais saídas são as informações sobre o desempenho do trabalho, as previsões de custos, as solicitações de mudança, possíveis atualizações do plano de gerenciamento do projeto, e atualizações nos documentos do projeto (PMI, 2017).

3 Metodologia

Há diversas perspectivas em que um trabalho de cunho científico pode ser classificado, seja quanto ao método, à abordagem, aos objetivos e esta seção se propõe a apresentar as formas como este trabalho se classifica.

Quanto a sua natureza do estudo, este pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, pois se propõe a gerar conhecimentos que serão direcionados à resolução de um problema específico (Prodanov & Freitas, 2013). Para Gil (2008), a característica principal desse tipo de pesquisa é o seu foco estar na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, pois busca apresentar a forma como o setor financeiro do CAA realiza o gerenciamento de custos dos projetos em que se envolve, descrevendo se essa forma se aproxima de algum modo com que é prescrito pelo PMBOK® para o gerenciamento de custos. Segundo Gil (2008, p. 28), estão incluídas nesse tipo de pesquisa as que se propõem a descrever as características de determinado fenômeno, como é o caso deste artigo.

Do ponto de vista da abordagem do problema, o presente artigo é classificado como uma pesquisa qualitativa. Segundo Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de pesquisa não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas para o processamento de dados, inclusive será utilizada a entrevista como forma de coleta de dados com o diretor do Campus Agreste e dois servidores, um do setor financeiro e de um do setor de compras. A entrevista adotou um modelo por pautas, feitas em blocos conforme os quatro processos do gerenciamento de custos do projeto proposto pelo PMBOK®, de modo que as respostas fossem livres e se distanciasse de um questionário (Gil, 2006, p. 113).

Os dados obtidos foram analisados mediante a comparação das repostas aos quatro processos de gerenciamento de custos do PMBOK® a fim de verificar a similaridade entre a prática do campus e a teoria.

4 Resultados

Antes de proceder com a exposição dos resultados, vale destacar que foram entrevistados três indivíduos, dois gestores de nível tático, bem como o diretor da unidade, que para fins deste artigo tiveram a sua identidade preservada. O sujeito 1 (S1) é servidor da equipe de compras do campus; o sujeito 2 (S2) é servidor da equipe de finanças do campus; e o sujeito 3 (S3) é o diretor do campus e articula os projetos do campus. Neste artigo não foi considerado o gerenciamento de custos de projetos de construção civil, projetos que possuem maior vulto e são gerenciados por equipes alheias ao CA, sendo considerados projetos de menor complexidade, como por exemplo, a aquisição de mobília para prédio de determinado curso.

Segundo os sujeitos pesquisados (Dados da pesquisa, 2019), desde a implantação da expansão e interiorização das Instituições de Ensino Superior em meados de 2006, a dotação orçamentária da unidade acadêmica estudada era suprida sem a necessidade de gestão orçamentária na unidade. O setor de finanças do campus ficava restrito à fiscalização de contratos, pois o controle orçamentário era centralizado pela sede da instituição.

Porém, em torno do ano de 2014 (Dados da pesquisa, 2019) a gestão central da universidade passou a trabalhar com um modelo de alocação de recursos, fato que permitiu que a instituição pesquisada trabalhasse a partir da perspectiva do orçamento, permitindo o gerenciamento de custos.

Assim sendo, nesta seção são expostos os resultados coletados pela pesquisa, com vistas a esclarecer em primeiro lugar identificar se a unidade acadêmica utiliza algum modelo de gerenciamento de custos e, depois, avaliar em que medida tal modelo se aproxima da proposta do PMBOK®.

4.1 O gerenciamento de custos na unidade pesquisada

A gestão necessita de ferramentas que lhe possibilitem desempenhar satisfatoriamente seu papel. Nessa direção, o gerenciamento dos custos tem diversas metodologias que estruturam de modo sistemático a condução das tarefas necessárias à conclusão adequada dos projetos. Dessa forma, quando indagados acerca de uma metodologia de como são geridos os custos, S1 e S2 (Dados da pesquisa, 2019) afirmaram que, até por força de lei, existem regras claras e bem definidas do modo pelo qual deve ser posta em prática a gestão dos custos dos projetos orçamentários.

Acerca de procedimentos, S1, S2 e S3 (Dados da pesquisa, 2019) afirmaram existir uma série de passos bem definidos, além de elencarem elementos como *checklists*, fluxogramas, formulários padronizados, além de papéis bem definidos. Um último dado que é interessante de registrar (Dados da pesquisa, 2019), diz respeito à etapa do orçamento ser invertida para o início do projeto, pois, é necessário garantir a alocação de recursos antes de iniciar a execução do projeto.

Assim, os dados levantados pela pesquisa (Dados da pesquisa, 2019) evidenciaram que o campus utiliza sim um modelo de gerenciamento de custos, porém, este é extremamente alicerçado em leis e regras rígidas, devido à natureza pública da instituição. Tal fato confirma o que a literatura sobre projetos públicos evidencia (PMI, 2006). Outro impasse levantado por S1 foi o fato de haver conflitos de interesses entre os diversos envolvidos (requisitantes, fornecedores, etc), fato possível nos projetos públicos conforme descreve Pisa e Oliveira (2013).

4.2 Associando os processos de gerenciamento de custos ao modelo PMBOK®

As respostas foram analisadas também à luz dos processos do gerenciamento de custos prescrito pelo guia PMBOK® a fim de verificar a similaridade com o gerenciamento de custos empregado.

Com relação ao Guia PMBOK®, quando indagados se este era utilizado nos modelos de gerenciamento de custos utilizados na unidade acadêmica pesquisada, S1 respondeu que sim, a gestão utiliza o PMBOK® (Dados da pesquisa, 2019). Porém, conforme as perguntas foram sendo feitas no sentido de caracterizar o modelo do guia, percebeu-se que este serviu apenas de inspiração para o utilizado pela gestão do campus.

Quanto ao processo de planejar o gerenciamento de custos, este basicamente não é realizado, pois a forma como os custos serão estimados, orçados, gerenciados, monitorados e controlados é sempre a mesma em todos os projetos, devido, inclusive, às amarras legais, conforme frisaram S1 e S2 (Dados da pesquisa, 2019). Segundo fala de S3 (Dados da

pesquisa) quanto à realização do planejamento, este pode se afastar bastante do preconizado pelo PMBOK®, uma vez que segundo o entrevistado não há sentido planejar sem recursos que viabilizem a possível execução, tornando evidente que características inerentes às peculiaridades da administração pública podem ser a causa de não haver uma utilização por completo das sugestões compiladas pelo PMBOK®.

No que diz respeito ao processo de estimar o orçamento de determinado projeto, no campus estudado esse processo junto à determinação do orçamento formam um só processo, fenômeno que pode ser atribuído ao fato dos projetos serem pequenos e simples, e que segundo Valeriano (2005), tal prática é comum em projetos com essas características. Os entrevistados S1 e S2 foram questionados sobre quais seriam as entradas desse processo e descreveram que seriam basicamente as informações de recursos financeiros disponíveis e a requisição de itens a serem adquiridos para determinado setor, por meio de planilhas específicas e que não é utilizado nenhum cronograma para guiar esse processo. As ferramentas e técnicas utilizadas nesse processo, segundo S1, são os procedimentos de levantamento de preços descritos em legislação, bem como a expertise dos servidores envolvidos, os quais já realizaram diversas capacitações voltadas à temática compras/finanças. A saída desse processo é basicamente a autorização para que a compra seja realizada.

Quanto ao processo de controle dos custos, S1 e S2 (Dados da pesquisa, 2019) afirmaram que seu controle se delimita mais ao controle processual, de acordo com a legalidade do processo e baseado em modelo utilizado pela Advocacia Geral da União (AGU), ou seja, o controle realizado pela equipe compras/finanças não gera informações sobre o desempenho do trabalho como previsto no PMBOK® (PMI, 2017).

5 Considerações Finais

O gerenciamento de custos tem grande importância para as organizações, ainda mais quando se tratam de organizações públicas, pois estas precisam agir com a máxima eficiência para que possam beneficiar o maior número de cidadãos/ãs com um serviço da melhor qualidade. Nessa direção, a gestão por projetos se apresenta como uma saída na busca da melhor prática para gerir os recursos escassos da administração pública. O PMBOK® é um guia que compila as melhores práticas em gestão de projetos e, dentre suas ferramentas, este apresenta o gerenciamento de custos que atua justamente em um dos recursos mais escassos da administração pública que é o dinheiro do contribuinte.

Por outro lado, esta pesquisa evidenciou que, por características inerentes à administração pública, tais como a legalidade e a normatização rígida, nem sempre é possível fazer uso de ferramentas da iniciativa privada sem que sejam feitas as devidas adaptações ao cotidiano da coisa pública. Tal fato não significa que esta seja pior ou melhor que aquela, mas, sim, que deve haver a busca da melhor forma de entregar os melhores resultados ao/à cidadão/ã que contribui para que o Estado possa lhe aparar quando necessário. Nesse sentido, permanece a reflexão acerca de como e até que ponto pode haver maior aproximação entre a administração pública e a privada na busca de maior eficiência nos serviços ao/à cidadão/ã.

Referencias

Clemente, A., & Fernandes, E. (2008). Planejamento e Projetos. In A. Clemente (Org.), *Projetos empresariais e públicos* (3a ed., pp. 21-27). São Paulo: Atlas.

Gido, J., & Clements, J. P. (2009). *Gestão de Projetos* (3a ed.). São Paulo: Cengage Learning.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.

Pereira, L. C. B., & Spink, P. (2006). *Reforma do estado e administração pública gerencial* (7a ed.). Rio de Janeiro: FGV.

Pisa, B. J., Oliveira, A. G. (2013, junho). Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. *Anais do Seminário Nacional de*

Planejamento e Desenvolvimento, Curitiba, PR, Brasil, 1. SEMINÁRIO NACIONAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO, 1. Recuperado de http://www.eventos.ct.utfpr.edu.br/anais/snpd/pdf/snpd2013/Beatriz_Jackiu.pdf.

PRODANOV, C. C., & FREITAS, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2a ed.). Novo Hamburgo: Freevale.

Project Management Institute. (2017). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)* (6a ed.). EUA: Project Management Institute.

_____. (2006). *Government extension to the PMBOK® guide* (3a ed.). EUA: Project Management Institute.

Quadros, A., & Carvalho, H. (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, 1(1), 52-60. Recuperado de <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/3097/2115>

Saldanha, C. (2006). *Introdução à gestão pública*. São Paulo: Saraiva.

Valeriano, D. (2005). *Moderno Gerenciamento de projetos*. São Paulo: Prentice Hall.

Vargas, R. (2016). *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos* (8ª ed.). Rio de Janeiro: Brasport.