

A GESTÃO DE PROJETOS: A PERSPECTIVA NA MÁQUINA PÚBLICA GOVERNAMENTAL. UM ESTUDO COMPARATIVO A PARTIR DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO APRESENTADA PELA ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP).

Marivaldo de Alcantara Dias Júnior

RESUMO

A administração pública ao implantar um novo modelo em sua forma de ser, a máquina pública governamental adota, entre outras ações, em sua administração a gestão de projetos. A exigência pela efetividade (eficácia e eficiência), a estratégia da busca pela qualidade, a implantação de uma administração por gestão ou gerencial mudaram a perspectiva de fazer o governo. Desta realidade que nasce o problema de pesquisa e a problemática que se anuncia é *qual a gestão de projetos adotada pela máquina pública governamental, disseminada especialmente pela sua Escola de Administração Pública?* Para melhor definir o problema apresentado se levanta a seguinte questão e pergunta, orientadora desta pesquisa: *é o modelo de gerenciamento de comunicação, disseminado e ensinado na ENAP para a constituição da administração pública, especificamente a federal, outro diferente daquele que as instituições privadas utilizam?* Entre os objetivos se destaca o buscar compreender os processos que são desenvolvidos pela administração pública na sua gestão de projetos e que matriz referencial está na sua constituição. Outro objetivo é verificar, por comparação, as aproximações entre a gestão da comunicação do projeto referenciada para prática no ambiente privado com a referenciada pela administração pública. A pesquisa realiza um levantamento do material utilizado pela ENAP em seus cursos sobre Gestão de Projetos para servidores públicos federal, observando especificamente a abordagem do gerenciamento da comunicação. Num segundo momento comparar esta abordagem com a abordagem proposta pelo PMBOK, guia do gerenciamento de projetos utilizados na esfera privada.

Palavras-chaves: Gerenciamento de Projetos, PMBOK, Administração Pública Federal.

ABSTRACT

The government to implement a new model in its way of being, the government's public administration adopts, among other things, for the administration to project management. The requirement for effectiveness (effectiveness and efficiency), the search for quality strategy, the implementation of a management by management or management changed the prospect of the government. This reality is born the research problem and the problem that advertising is what project management adopted by the government public administration, widespread especially for its School of Public Administration? To better define the problem presented it raises the question and question guiding this research: *is the communication management model, disseminated and taught at ENAP for the establishment of public administration, specifically the federal, other than that which private institutions use ?* Among the objectives highlights the search to understand the processes that are developed by the government in its project management and reference matrix is in its constitution. Another objective is to verify, by comparison, the similarities between the statement of the management of the project referenced to practice in the private room with the referenced by the public administration.

Research conducts a survey of the material used by ENAP in their courses on Project Management for federal public servants, specifically noting the communication management approach. Secondly compare this approach with the approach proposed by the PMBOK, project management guide used in the private sphere.

Keywords: Project Management, PMBOK, Federal Public Administration.

INTRODUÇÃO

A exigência pela efetividade (eficácia e eficiência), a estratégia da busca pela qualidade, a implantação de uma administração por gestão ou gerencial mudaram a perspectiva de fazer o governo.

A questão orientadora origina neste contexto, ou seja, ao implantar um novo modelo em sua forma de ser, a máquina pública governamental adota, entre outras ações, em sua administração a gestão de projetos.

Desta realidade a problemática que se anuncia é *qual a gestão de projetos adotada pela máquina pública governamental, disseminada especialmente pela sua Escola de Administração Pública?* Para melhor definir o problema apresentado se levanta a seguinte questão e pergunta orientadora desta pesquisa: *é o modelo de gerenciamento de comunicação, disseminado e ensinado na ENAP para a constituição da administração pública, especificamente a federal, outro diferente daquele que as instituições privadas utilizam?*

Entre os objetivos se destaca o buscar compreender os processos que são desenvolvidos pela administração pública na sua gestão de projetos e que matriz referencial está na sua constituição. Outro objetivo é verificar, por comparação, as aproximações entre a gestão da comunicação do projeto referenciada para prática no ambiente privado com a referenciada pela administração pública.

A pesquisa pretende realizar um levantamento do material utilizado pela ENAP em seus cursos sobre Gestão de Projetos para servidores públicos federal, observando especificamente a abordagem do gerenciamento da comunicação. Num segundo momento comparar esta abordagem com a abordagem proposta pelo PMBOK, guia do gerenciamento de projetos utilizados na esfera privada.

Num primeiro momento apresentamos os elementos históricos e as condições que encadeiam a mudança na forma de organização e atuação do Estado Brasileiro. Nesta conjuntura irá se consolidar e constituir a Escola Nacional de Administração Pública. Esta constituição é fruto de um processo. Delineiam-se as referências e os focos que o contexto

histórico político estatal constituem como modelo ou paradigma e que irão ser a chave de alinhamento para os trabalhos da nova entidade, a ENAP.

Apresentada a instituição, seu escopo, sua função, suas diretrizes, sua missão, que sinalizam um caminho de administração passamos para um segundo momento que é apresentar as linhas mestras da gestão de projetos, especificamente da comunicação, do PMBOK. Será utilizado o guia deste programa, como ponto principal.

Num terceiro momento retornaremos a ENAP, mais especificamente, na análise do material ou proposta de curso oferecido por esta instituição, no tocante a formação em gestão de projetos, especificamente analisando as linhas mestras da gestão de projeto da comunicação.

O quarto momento nos permitirá uma comparação do PMBOK e do curso da ENAP sobre a mesma temática, e assim apresentarmos algumas considerações finais.

A ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP)

O contexto histórico

Os anos da década de 1990 marcam o processo de retomada da redemocratização e ao mesmo tempo do enfrentamento que o Estado passa a ter diante de uma nova organização do capital e da ordem mundial. Os problemas econômicos, sociais e de uma forma de se conduzir a administração pública são eminentes neste período. Urge uma reforma do Estado.

A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social, para se tornar seu promotor e regulador. O Estado assume um papel menos executor ou prestador direto de serviços mantendo-se, entretanto, no papel de regulador e provedor destes (Abrucio, 2007).

Com esta perspectiva, procura-se o fortalecimento das suas funções de regulação e de coordenação, inicialmente no nível federal, e a progressiva descentralização vertical, para os níveis estadual e municipal.

Considerando essa tendência, há um novo paradigma que se pretende reforçar: governança – a capacidade de governo do Estado – por meio da transição planejada e programada de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para outra administração pública, a gerencial, que é mais flexível e eficiente, voltada para o atendimento da cidadania (Martins, 2002).

Para a implantação, seria necessária uma mudança em três planos: no plano institucional-legal, através da reforma da Constituição e das leis do país; no plano cultural,

através da internalização de uma nova visão do que seja a administração pública; e no plano da gestão, onde afinal se concretiza a reforma (Mare, p. 4).

A reforma Bresser

O debate sobre a reforma do Estado foi liderado pelo professor Luis Carlos Bresser-Pereira, na década de 1990, seja na qualidade *Acadêmica*, seja como ministro. Manifestando-se num ou noutro papel, seus argumentos e propostas foram sempre basicamente os mesmos e estão resumidos no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado – Padre (1995). O documento está dividido em nove partes e apresenta, especialmente os pontos: (i) uma pequena interpretação da crise do Estado; (ii) uma estratégia de mudança e (iii) os principais projetos de reforma do chamado aparelho de Estado.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado tinha como proposta explícita inaugurar a chamada "administração gerencial", o que parece designar, como veremos, o fim da história da administração pública, espécie de panacéia redentora do estatismo patrimonialista e do burocrático (Bresser, 2001).

O Pdrae partia de uma premissa, a de que a crise era uma crise do Estado. Com base nesse diagnóstico, o plano indicou como pilares do projeto de reforma do Estado: ajustamento fiscal duradouro; reformas econômicas orientadas para o mercado que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantissem a concorrência interna e criassem condições para o enfrentamento da competição internacional; a reforma da previdência social; a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; a reforma do aparelho de Estado, com vistas a aumentar sua "governança", ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas.

Segundo o Pdrae, o governo brasileiro, no âmbito dos três poderes, "não carecia de 'governabilidade', ou seja, de poder para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que contava na sociedade civil. Enfrentava, entretanto, um problema de governança, na medida em que sua capacidade de implementar as políticas públicas estava limitada pela rigidez e ineficiência da máquina administrativa" (Mare, 1995).

Para realizar tarefa de tal envergadura, o Pdrae assinalava ser necessário: a redefinição dos objetivos da administração pública, voltando-a para o cidadão-cliente; o aperfeiçoamento dos instrumentos de coordenação, formulação e implementação e avaliação de políticas públicas; a flexibilização de normas e a simplificação de procedimentos; o redesenho de estruturas mais descentralizadas; o aprofundamento das ideias de profissionalização e de

permanente capacitação dos servidores públicos, ideias que vêm da administração pública burocrática, mas que jamais foram nela plenamente desenvolvidas.

Um paradigma conceitual para a reforma

O paradigma conceitual da Reforma do Aparelho de Estado está apoiado em três dimensões: formas de propriedade, tipos de administração pública e níveis de atuação do Estado.

Para Bresser-Pereira (2008) se distingue três tipos de administração pública: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Na administração pública patrimonialista, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem *status* de nobreza real. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável. (Mare, 1995).

A administração pública burocrática se caracteriza pela profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal. Os controles administrativos, visando evitar a corrupção e o nepotismo, são sempre *a priori*. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas (Mare, 1995). O controle rígido dos processos volta-se para a administração de pessoal, as compras e o processamento de demandas.

A administração pública gerencial é "orientada predominantemente pelos valores da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações". Não nega todos os princípios da administração pública burocrática, pois tem uma clara noção do interesse público e conserva, embora flexibilizando-os, "a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático". (Mare, p. 16)

A principal diferença está na forma de controle "que deixa de se basear nos processos para se concentrar nos resultados" (Mare, p. 16). A administração pública gerencial volta-se para:

1. a definição clara e delimitada dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade;

2. a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe foram colocados à disposição;
3. controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados.

Praticar-se-ia a competição administrada no interior do próprio Estado, quando houvesse a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas.

No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornar-se-iam centrais.

Em suma, afirmava-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e das organizações da sociedade civil, deslocando-se a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins).

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios de confiança e de descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivo à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão cliente, do controle por resultados, e da competição administrada. (Mare, p.17)

Esse esquema engenhoso resume toda a base conceitual da reforma gerencial brasileira. Ele mostra que a administração gerencial é o tipo mais adequado à gestão de agências autônomas, organizações públicas não-estatais (não-governamentais) e empresas privadas, mas que há ainda um espaço residual para a administração burocrática. (Fleury, 2001) Esta novo desenho da administração pública fica clara na tese de Madruga Monteiro (2013), que indica os avanços para além de uma reengenharia estrutural, mas salienta outra concepção de administração e política pública:

Com o objetivo de analisar como o recrutamento baseado na ideia de “competência técnica” foi incorporado à administração pública brasileira após a reforma administrativa de 1995, investiga-se (...) , a carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental. Entre todas as carreiras da administração pública, a de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG) é um caso exemplar, uma vez que sua criação agrega a ideia da formação de uma burocracia estável diante das descontinuidades governamentais, capaz de formular e gerir políticas públicas em fluxo contínuo (...) . Por meio de fontes diversas relacionadas à evolução da carreira, ao perfil e à formação desses gestores e sua distribuição no Poder Executivo federal, demonstra-se que a própria formação desses funcionários públicos acabou sofrendo interferências governamentais de acordo com a orientação do governo e que o aproveitamento desses EPPGGs

nos cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) do Executivo federal tem conciliado princípios meritocráticos com certa flexibilização das nomeações, restringindo, em tese, os espaços da patronagem política. (p. 1117)

Chama a atenção a existência de uma relação entre o tipo de propriedade (ou espaço institucional – Estado, mercado e sociedade) e o tipo de atividade. Tal correspondência pode ser encontrada em dois quadros apresentados por Osborne e Gaebler (1997) para indicar tipos de atividade onde são mais efetivas instituições públicas, organizações governamentais e empresas privadas.

A escola de governo

A Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), como entidade vinculada a Secretaria da Administração Federal (SAF), constitui um dos instrumentos de transformação da administração federal, na qualidade de órgão central de capacitação de recursos humanos e fórum de reflexão e debates de questões relevantes para o setor público (Brasil, 1993).

Nas considerações que justificaram sua criação, em 1986, como unidade integrante da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEP), a qual existia desde 1980, destacava-se a necessidade de que a capacitação do servidor estivesse associada a um sistema de carreiras e de que a qualificação.

Fosse o critério de acesso a funções administrativas e gerenciais do setor público. Nesse contexto, competia a ENAP a formação, aperfeiçoamento e profissionalização do pessoal civil de nível superior.

Em 28 de dezembro de 1990, pela lei nº 8.140, a FUNCEP foi transformada na atual Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Em 17 de março de 1993, pelo decreto nº 773, foram aprovados os estatutos da ENAP. Esta, portanto, substituiu a FUNCEP, incorporando e ampliando suas atribuições (Brasil, 1993).

Tendo por base um relatório de 1982 (Relatório Rouanet), que estudou os modelos francês e alemão, a ENAP é criada com a missão de preparar quadros de nível superior, tendo por modelo a ENA francesa. Durante seus primeiros 3 ou 4 anos, a ENAP recebeu regularmente consultoria de diretores da ENA: “vale observar que a ENA velava, por assim dizer, para que sua congênere brasileira se afastasse o mínimo possível do modelo francês” (ENAP, 1995: 97). É importante salientar que a visão predominante, quando da criação da ENAP em 1986, via a constituição de corpos permanentes de carreira como a principal estratégia de modernização ou reforma do setor público. (PACHECO, 2015)

De conformidade com esses instrumentos legais, esta nova escola foi constituída com a finalidade básica de promover, elaborar e executar os programas de capacitação de recursos humanos para a administração pública federal, visando ao desenvolvimento e a aplicação de tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade permanente dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos.

Compete ainda a ENAP a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executado pelos demais centros de formação da administração pública federal. Caracteriza-se, portanto, esta instituição como escola de governo, em seu sentido mais amplo, comprometida com o melhoramento da gestão governamental e com atribuições específica na condução dos processos de formação e desenvolvimento de recursos humanos (Ferrarezi, 2008).

E no contexto acima delineado que a ENAP assume papel estratégico no processo de valorização e profissionalização dos servidores públicos; na consolidação de padrões de eficiência e níveis elevados de produtividade; no estabelecimento de um sistema baseado no mérito para ingresso, progressão e promoção no serviço público; na recuperação da competência, da responsabilidade, da ética e da equidade no exercício da função pública; e na garantia da continuidade e eficácia das atividades do Estado (Souza, 1996, 2002).

Nesse sentido, os programas de formação e capacitação, que vem sendo implantados pela ENAP, buscam propiciar aos servidores a oportunidade de mudarem os valores atualmente dominantes e adquirirem competências condizentes com as responsabilidades que devem assumir no exercício da função pública. Destaque-se, no que concerne ao desenvolvimento funcional, à tarefa, que cabe a ENAP, de programar o Programa Nacional de Treinamento do Servidor Pública (PNTS) (Brasil, 1993).

Gerenciamento de Projetos e o PMBOK

Mais especificamente, o que é um projeto? é um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado únicos.

Um projeto é temporário no sentido de que tem um início e fim definidos no tempo, e, por isso, um escopo e recursos definidos.

E um projeto é único no sentido de que não se trata de uma operação de rotina, mas um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular. Assim, uma equipe de projeto inclui pessoas que geralmente não trabalham juntas – algumas vezes vindas de diferentes organizações e de múltiplas geografias.

O desenvolvimento de um software para um processo empresarial aperfeiçoado, a construção de um prédio ou de uma ponte, o esforço de socorro depois de um desastre natural, a expansão das vendas em um novo mercado geográfico – todos são projetos.

E todos devem ser gerenciados de forma especializada para apresentarem os resultados, aprendizado e integração necessários para as organizações dentro do prazo e do orçamento previstos.

O Gerenciamento de Projetos, portanto, é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados.

Ele sempre foi praticado informalmente, mas começou a emergir como uma profissão distinta nos meados do século XX. Assim expressa Ávila, 2015:

Gerenciamento de projetos (GP) é uma área de atuação e conhecimento que tem ganhado, nos últimos anos, cada vez mais reconhecimento e importância. Um dos principais difusores do gerenciamento de projetos e da profissionalização do gerente de projetos é o Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI - *Project Management Institute*).

Criado Estados Unidos em 1969, o PMI é uma associação profissional mundialmente difundida, atualmente com meio milhão de membros em mais de 180 países. O PMI é distribuído geograficamente pelo mundo. Duas das principais iniciativas do PMI na difusão do conhecimento em gerenciamento de projetos são as certificações profissionais em gerência de projetos — Project Management Professional (PMP) e Certified Associate in Project Management (CAPM) — e a publicação de padrões globais de gerenciamento de projetos, programas e portfólio, sendo a mais popular delas o Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK® - *Project Management Body of Knowledge*).

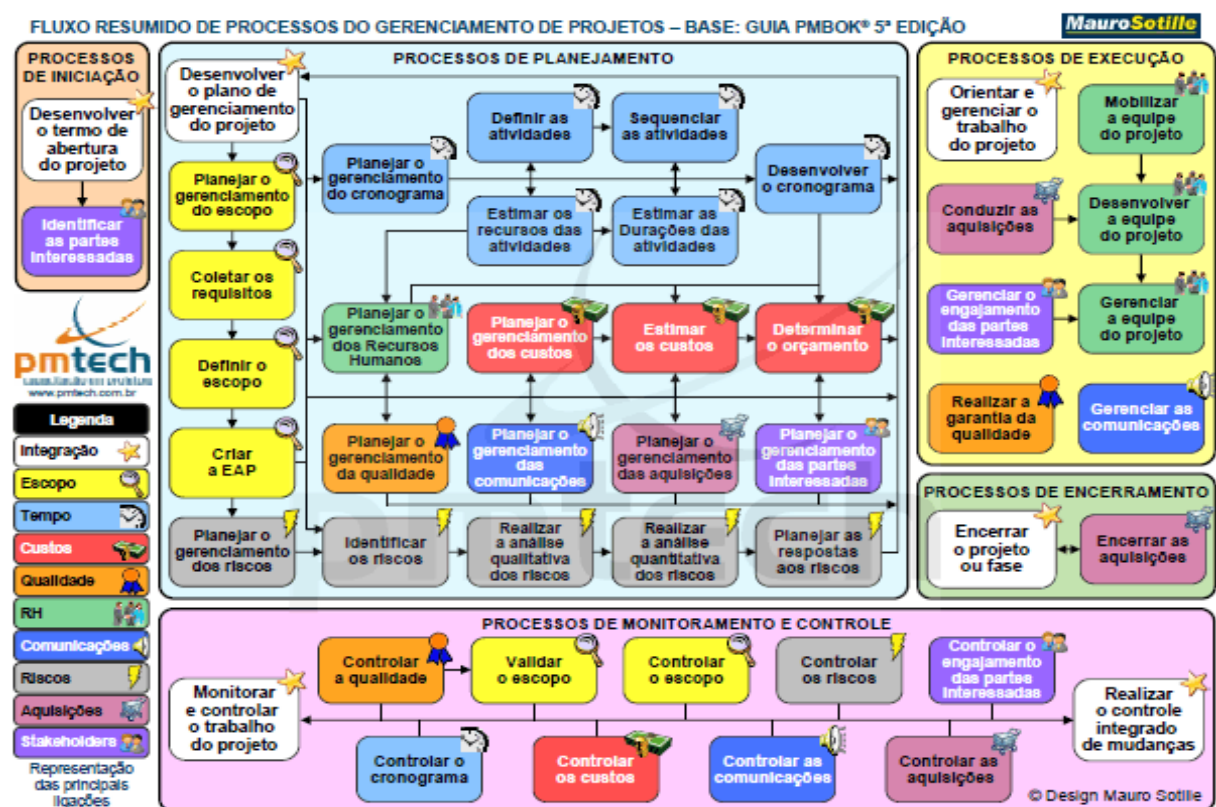
Editado na forma de livro, o Guia PMBOK está atualmente na quinta edição de dezembro de 2012 e traduzido oficialmente para diversos idiomas, inclusive o português do Brasil. As edições anteriores foram publicadas nos anos de 1996, 2000, 2004 e 2008. Para Ávila (2015, s/p)

O Guia PMBOK é reconhecido como um Padrão Nacional Americano pelo ANSI. A quinta edição é o padrão ANSI/PMI 99-001-2013 e teve alinhamento com a norma internacional [ISO 21500:2012](#) (também disponível como norma brasileira [ABNT NBR ISO 21500:2012](#)) - Orientações sobre Gerenciamento de Projetos, lançada pela ISO em setembro de 2012 visando unificar e criar normas que deverão ser seguidas mundialmente.

O Guia PMBOK formaliza diversos conceitos em gerenciamento de projetos, como a própria definição de projeto e do seu ciclo de vida. Também identifica na comunidade de gerenciamento de projetos um conjunto de conhecimentos amplamente reconhecido como boa prática, aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo. Estes conhecimentos estão categorizados em dez áreas e os processos relacionados são organizados em cinco grupos ao longo do ciclo de vida do projeto.

Os grupos de processos do gerenciamento de projetos são 5 (cinco):

- Início
- Planejamento
- Execução
- Monitoramento e Controle
- Encerramento



Crédito/Fonte: [Fluxo de Processos do Gerenciamento de Projetos - PMBOK 5ª Edição](#) [PDF], por [Mauro Afonso Sotille](#), [PM Tech](#) - Capacitação em Gerenciamento de Projetos, Porto Alegre - RS. Disponível também [Fluxo de Processos do GP - PMBOK 4ed](#) e [Visão Geral dos Processos do GP - PMBOK 4ed](#).

Para estes mesmos 47 processos de gerenciamento de projetos do PMBOK 2012, a matriz a seguir provê uma visão quantitativa de sua distribuição pelas áreas de conhecimento e pelos grupos de processos. Abaixo uma descrição resumida dos respectivos processos.

	Inicição	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento	Σ
Escopo		4		2		6
Tempo		6		1		7
Custos		3		1		4
Qualidade		1	1	1		3
Recursos Humanos		1	3			4
Partes Interessadas	1	1	1	1		4
Aquisições		1	1	1	1	4
Comunicações		1	1	1		3
Riscos		5		1		6
Integração	1	1	1	2	1	6
© 2006-2015, Márcio d'Ávila	2	24	8	11	2	47

Ávila (2015) afirma que pelo diagrama é fácil perceber algumas características lógicas dos processos de gerenciamento de um projeto:

- praticamente todas as áreas de conhecimento são abordadas nas atividades de Planejamento (definir, estimar e planejar cada aspecto) e de Monitoramento e Controle (controlar) — no PMBOK 4ª edição, o processo de Gerenciar a equipe passou ao grupo de Execução, deixando apenas a área de RH sem processos no grupo de Controle;
- quanto ao Planejamento, os aspectos envolvidos mais amplamente são tempo, riscos, escopo e custos;
- quanto à Execução, os aspectos envolvidos mais ativamente são a equipe (RH), as comunicações, as aquisições, e a garantia da qualidade;
- a integração se faz presente em todos os momentos do projeto.
- na figura com as descrições, os grupos de processos representam os tipos de atividades, as áreas de conhecimento caracterizam os assuntos, e seu cruzamento induz, de forma bastante intuitiva, os respectivos verbos — definir, planejar, estimar, gerenciar, monitorar, controlar, encerrar etc. — e substantivos que descrevem os processos de gerenciamento relacionados.

O conhecimento em gerenciamento de projetos do PMBOK é composto de dez áreas:

- Gerenciamento da Integração
- Gerenciamento de Escopo
- Gerenciamento de Custos
- Gerenciamento de Qualidade
- Gerenciamento das Aquisições
- Gerenciamento de Recursos Humanos
- Gerenciamento das Comunicações

- Gerenciamento de Risco
- Gerenciamento de Tempo
- Gerenciamento das Partes Interessadas

É claro que todos os gerenciamentos dizem respeito a isso. Mas o gerenciamento de projetos traz um foco único delineado pelos objetivos, recursos e a programação de cada projeto. O valor desse foco é comprovado pelo rápido crescimento em todo mundo do gerenciamento de projetos.

O PMBOK possibilita a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de satisfazer os requisitos desejados. Garante que todo o trabalho necessário e que somente o trabalho necessário será realizado.

Como recorte deste trabalho é o aspecto do gerenciamento da comunicação como é realizado através destes elementos pelo PMBOK. Podemos encontrar três marcos essenciais e condutores no gerenciamento da comunicação no Guia, que são:

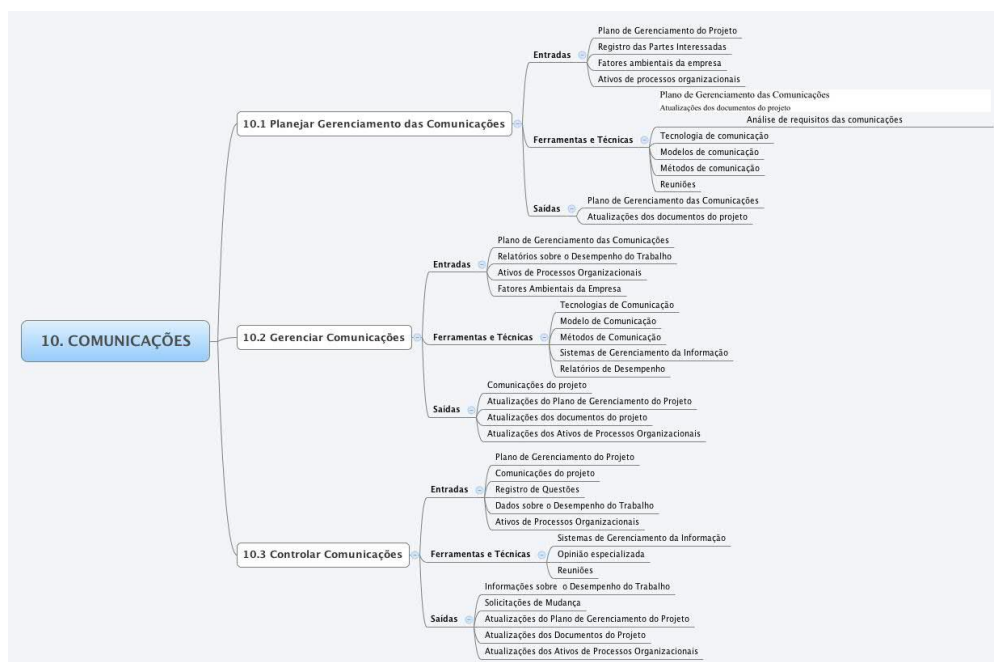
1. Identificar as Partes Interessadas,
2. Manter as Partes Interessadas Informadas,
3. Relatórios de Desempenho e Encerramento Administrativo.

Segundo o Guia PMBOK®, planejar o gerenciamento das comunicações é o processo de determinar as necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definir uma abordagem de comunicação. Com esse intuito deve:

- Conectar as partes interessadas respondendo suas necessidades de informação, gerando confiança e entusiasmo pelo projeto e estimulando trabalho em equipe e cooperação;
- Agilizar a tomada de decisão disponibilizando a informação certa na hora certa para as pessoas certas;
- Garantir o alinhamento entre as pessoas disponibilizando uma documentação resumida e eficiente, o que implicará em menos discussões e conflitos.

Os processos de gerenciamento das comunicações asseguram que as informações, incluindo planos, relatórios, reuniões e outros, serão documentadas, distribuídas e arquivadas de modo adequado, permitindo transparência e alinhamento das expectativas. As informações relevantes devem ser distribuídas conforme seu público-alvo, considerando-se também a periodicidade desejada.

Além disso, a organização, a indexação e o arquivamento dessas informações servirão para a base de dados de conhecimento da empresa.



Entradas, ferramentas e técnicas, e saídas dos processos de gerenciamento das comunicações (Trentim, 2011)

Enquanto processos podemos destacar os seguintes, no gerenciamento da comunicação:

1. **Planejar Gerenciamento das Comunicações** – processo que determina as necessidades de informação das partes interessadas (quem precisa saber de quê?) e define os procedimentos e tecnologias de comunicação a serem utilizados no projeto (como e quando as informações são distribuídas?);
2. **Gerenciar Comunicações** – processo responsável por coletar e por disponibilizar as informações aos *stakeholders*, realizando as atividades de comunicação previstas conforme o plano de gerenciamento das comunicações;
3. **Controlar Comunicações** – processo responsável por controlar as comunicações do projeto a partir do Plano de Gerenciamento das Comunicações, identificando a necessidade de ações preventivas, corretivas e melhorias. Trata-se de um processo que exige proatividade e atenção do gerente do projeto.



Pirâmide do conhecimento (Trentim, 2011)

As entradas e saídas dos processos de gerenciamento das Comunicações foram renomeados na 5ª edição do Guia PMBOK®

- Dados de Desempenho do Trabalho
 - Observações e medidas identificadas durante a execução do trabalho, tais como: percentual físico do trabalho completado, quantidade de horas utilizadas, entregas realizadas etc.
- Informações de Desempenho do Trabalho
 - Resultado da estruturação e análise dos dados de desempenho, integrando as diferentes áreas do conhecimento. Exemplos: indicadores de custo, valor agregado, qualidade etc.
- Relatórios de Desempenho do Trabalho
 - Os relatórios de desempenho compilam e consolidam as informações e os dados de desempenho do trabalho para a tomada de decisão no projeto.

Isso mostra que os conceitos e práticas que o PMBOK reúne, organiza e formaliza estão naturalmente presentes na essência do gerenciamento de qualquer bom projeto. Nesta perspectiva o gerenciamento das comunicações, portanto, passou a ter foco no fluxo de informações do projeto, adotando como modelo a pirâmide do conhecimento. (TRENTIM, 2014; PRADO, 2001)

Gerenciamento Projetos: o gerenciamento de comunicação e a ENAP.

O problema investigado busca, entre outros, elucidar os processos de Gerenciamento de Projetos que é desenvolvido na Gestão Pública, e que tem como seu formador central a ENAP. Neste processo se volta a compreender a estudar a proposta de curso e/ou material ofertado por esta instituição no que se refere ao objeto especificamente, o gerenciamento de comunicação.

O processo metodológico e o procedimento técnico assim se procederam. Em primeiro buscou na própria página virtual da instituição sobre o assunto de Gerenciamento de Projetos. Um segundo momento se fez o recorte daquele material com data mais próxima e que estivesse como referência institucional.

O resultado do processo e procedimento nos conduziu ao repositório institucional da ENAP, que disponibiliza o material *Gerência de Projetos – teoria e prática*, composto em 02 módulos intitulado Gerenciamento de Projetos, de 2014 e atualizado em 2013, utilizado em cursos e sendo o marco referencial desta área em seu trabalho formador.

Após este primeiro momento verificou alguns pontos de análise, tais como: tópicos de abordagem conceitual e estruturais sobre Gerenciamento de Projetos e o específico de comunicação. Num segundo momento observou as citações e referências que marcam a construção do texto.

Sobre o primeiro aspecto, do ponto de vista conceitual e estrutural observou que toda a definição presente no texto da ENAP é pautada nos conceitos e estruturas desenvolvidos pelo PMBOK (ENAP,2014, Mód. I). Salientamos com o exemplo da estrutura abaixo, apresentadas no tópico anterior, quando apresentados os processos:



Ainda em relação à questão conceito-estrutural, no módulo 3 do referido material (2014, p. 3) encontramos na constituição do grupo de processo de planejamento as 10 (dez) áreas do PMBOK *ipsis literis*.

Quanto ao *corpus* bibliográfico a obra em questão tem como fonte base a produção textual do PMBOK, tanto em suas versão de 2008 como de 2013.

Especificamente no tocante a dimensão do gerenciamento da comunicação à proposta da ENAP

Gerenciar as comunicações

Durante a execução do projeto é necessário disponibilizar as informações às partes interessadas no momento oportuno, conforme planejado.

Para um completo processo de comunicação, deve-se observar todo o ciclo de vida da informação: geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e o descarte final da informação.

A comunicação é a principal responsabilidade do gerente de projetos. Ele deve manter todas as partes interessadas informadas e em comunicação, conforme a necessidade. Deve garantir que não haja falta de conhecimento para ninguém.

3.3.5 Gerenciar engajamento das partes interessadas

Para garantir que as diversas partes interessadas mantenham-se engajadas com os objetivos do projeto ao longo de toda a execução, é necessário manter permanentemente a comunicação e a interação com

todos, para atender às necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.

A manutenção do engajamento como processo contínuo traz como benefícios maior aceitação, menores problemas e menor desgaste.

Este processo apresenta certa complexidade, pois as expectativas das partes mudam ao longo do projeto. (ENAP, 2014. Mód. 3, p. 14)

A perspectiva do gerenciamento da comunicação alinha-se as colunas mestras do PMBOK, como tendência no processo da administração pública. Destaca-se ainda, como matriz deste referencial da Escola Nacional de Administração Pública, no tocante ao tema, ao apresentar a perspectiva de *todos os interessados e envolvidos*, eixo da gestão de comunicação pelo PMBOK, *a comunicação do projeto precisa atender aos **requisitos de informação de todos os interessados** nos resultados do projeto, na forma, linguagem, tempo, e meio mais adequados aos diversos segmentos desse público* (ENAP, 2014. Mód. 3, p. 15) .

Algumas considerações finais

A questão deste trabalho era verificar a forma de Gerenciamento da Comunicação utilizada na Administração Pública, em esfera federal.

O recorte feito foi através do curso de formação proposto pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), a qual passa todo servidor público ao adentrar no sistema, bem como na perspectiva que por ser a ENAP a referência formativa da forma de administração pública a ser implantada. Dos seus cursos, lançamos como hipótese, encontrar a linha ou forma, bem como a perspectiva de gerenciamento de comunicação realizada pelo setor público federal.

A observação geral que podemos fazer é um processo de inundação do setor público pelos processos de racionalização próprios do setor privado. O fato se evidencia pela uso dos principais conceitos presentes nos cursos da ENAP no tocante a forma de gerenciamento de projeto, especialmente de comunicação.

O alinhamento conceitual, estrutural, bem como dos aspectos bibliográficos sinalizam que a administração pública tem adotado ferramentais e instrumentais que conduzem o processo do setor privado.

Enfim, esta invasão “do privado no público”, verificado pela análise conceitual-estrutural, reforça a perspectiva histórica que acompanhou os processos da administração pública federal, especialmente aquela implantada a partir do governo de FHC, como a reforma proposta por seu ministro Bresser, qual seja, um administração gerencial, já semeando nestes primórdios todos os principais eixos da iniciativa privada na gestão pública.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Márcio. *PMBOK e Gerenciamento de Projetos*. Disponível em : <<http://www.mhavila.com.br/topicos/gestao/pmbok.html>>. Acesso em 01 jun.2015.

ENAP. *Gerência de Projetos –Teoria e Prática*. Módulos 1, 2 e 3. Brasília: Enap. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Governança Corporativa. Disponível no site: <http://www.ibgc.org.br>

MOSCOVICI, F.. Competência Interpessoal no Desenvolvimento de Gerentes. In: *RAE - Revista de Administração de Empresas*, vol. 21, nº 2, abr-jun 1981, Brasil. ISSN: 0034-7590 (impressa), 2178-938X (edição on-line).

PMI. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* (Guia PMBOK), Quinta Edição em Português. Project Management Institute (PMI). Global Standard, dezembro 2012, EUA. ISBN: 978-1-62825-007-7.

PRADO, Darci dos Santos do. *Planejamento e Controle de Projetos*. 4. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001..

TRENTIM, M. H. *Gerenciamento de Projetos: guia para as certificações*. São Paulo: Atlas, 2011/2014

Fernando Luiz Abrucio. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Rev. Adm. Pública*. Rio de Janeiro, 2007. v. 41. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122007000700005&script=sci_arttext. Acesso em 25 de out. 2015.

BRASIL. FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: *Escola de Governo*. Brasília: Centro de Documentação, Informação e Difusão Graciliano Ramos, 1993.

BRESSER-PEREIRA, Luís Carlos. *Estado e subdesenvolvimento industrializado*. São Paulo: Braziliense, 1977.

_____. *Crise econômica e reforma do Estado no Brasil*. Brasília: Ed. 34, 1996.

_____. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. Brasília: Ed. 34, 1998.

_____. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, Paulo Sérgio; WILHEIM, Jorge; SACHS, Ignacy (Orgs.). *Brasil: um século de transformações*. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

_____; SPINK, Peter (Orgs.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

FERRAREZI, Elisabete et al. A experiência da Enap na formação inicial para a carreira de especialista em Políticas Públicas e gestão governamental- EPPGG: 1988 a 2006. *Cadernos ENAP*, Brasília, v. 2, n. 33, p. 93-215, 2008.

FLEURY, Sonia. Reforma del Estado. *Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 5, p. 7-48, 2001.

MADRUGA MONTEIRO, Lorena. Reforma da administração pública e carreiras de Estado: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental no Poder Executivo federal. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro: 47(5):1117-143, set./out. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v47n5/a03v47n5.pdf>>. Acesso em 22 de out. de 2015.

MARE. (Ministério da Administração e Reforma do Estado). *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, 1995.

MARTINS, Humberto Falcão. Reforma do Estado e coordenação governamental: as trajetórias das políticas de gestão pública na era FHC. In: ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita (Orgs.). *O Estado numa era de reformas: os anos FHC*. Brasília: Ministério do Planejamento/Pnud/OCDE, 2002.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: Empa, 1997.

PACHECO, Regina S. **Escolas de governo: tendências e desafios — ENAP-Brasil em perspectiva comparada**. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/324/330>. Acesso em 22 de outubro de 2015.

SOUZA, Eda C. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. *Rev. de Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 73-88, jan./fev. 2002.

_____. *Escolas de governo do Cone Sul: estudo institucional do Inap (Argentina) e da Enap (Brasil)*. Tese (doutorado) — Ciências Sociais, Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais, 1996.