

GESTÃO DE CUSTOS EM PROJETOS DA SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL DE MINAS GERAIS

GERAIS

RESUMO

Este artigo dispõe sobre o gerenciamento de projetos no âmbito da administração pública, tendo em vista a escassez de material científico acerca desta metodologia gerencial sob a perspectiva não privada. Assim, o cerne do trabalho é o programa governamental Choque de Gestão, que trouxe a Gestão de Projetos ao Estado de Minas Gerais, no qual foram estabelecidas rotinas de monitoramento e instrumentos para a gestão, baseados na Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos (MEPCP) para diversas áreas de conhecimento delimitadas pelo Project Management Body Of Knowledge (PMBOK). Inserido nesse contexto, o gerenciamento de custos é uma área basilar e complexa da gestão de projetos e, ao lidar com as diversas peculiaridades típicas da gestão orçamentária no setor público, a dificuldade é majorada. Para a pesquisa foi desenvolvido um estudo retrospectivo dos custos de um Projeto da Secretaria de Estado de Defesa Social. Os resultados apontaram, em linhas gerais, que os procedimentos adotados não foram efetivos e que a utilização de recursos públicos não está sendo feita de maneira otimizada. Além disso, não há, ao final do projeto, uma avaliação do processo e, dessa maneira, não há verificação das falhas e boas práticas que trazem o *feedback* necessário para o aperfeiçoamento do gerenciamento de custos.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Gerenciamento de Custos; Orçamento Público.

COST MANAGEMENT IN DEFENSE DEPARTMENT OF SOCIAL PROJECTS OF MINAS GERAIS

ABSTRACT

This article provides for project management within the public administration, in view of the scarcity of scientific material about this management methodology from the perspective not private. Thus, the core of the work is the government policy “Choque de Gestão”, that brought Project Management to the State of Minas Gerais, which were established routines and monitoring instruments for the management, based on “Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos”(MEPCP) for various knowledge areas defined by the Project Management Body Of knowledge (PMBOK). Inserted in this context, cost management is an area of fundamental and complex inside the project management and to deal with the various peculiarities typically of budget management in the public sector the difficulty is increased. For the research was made a retrospective study about the projects’ costs in the State Secretariat of Social Defense, the results showed, in general, that the procedures adopted were not effective and the use of public resources is not being done optimally. Besides, there is not, at the end of the project, an evaluation of the process and thus no verification failures and best practices that bring the necessary feedback for improving cost management.

Keywords: Project Management; Project Cost Management; Public Budget.

Luiza Hermeto Coutinho Campos¹

¹ Graduada em Administração Pública pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. Assessora de gestão estratégica e inovação - Secretaria de Estado da Defesa Social de Minas Gerais. Brasil. E-mail: luhermeto@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Projeto pode ser descrito como uma atividade promotora de mudanças, um empreendimento de cunho temporário, com ensejo de criar um produto, serviço ou resultado único. Tendo em vista esse seu caráter inovador e momentâneo, faz-se mister a existência de processos administrativos rigorosos para seu planejamento, execução, controle e avaliação (ciclo do PDCA – *Plan, Do, Check, Act*). Assim, advém a Gestão de Projetos, que surge com o intuito de aperfeiçoar as técnicas da administração, proporcionando eficiência nas fases citadas, e estabelecendo um real controle do instrumento em questão.

Esse instrumento administrativo é empregado em organizações com o objetivo de introduzir mudanças, almejando o desenvolvimento de novos produtos e serviços, gerando melhores resultados para seu trabalho. Deste modo, o guia de boas práticas em gerenciamento de projetos, o Project Management Body of Knowledge (PMBOK) propõe que para alcançar tais escopos, áreas específicas devem ser acompanhadas de maneira mais intensa, sendo uma delas o gerenciamento de custos que, basicamente, envolve a instrumentalização com o intuito de estimar, de orçar e de controlar os custos dos projetos, fazendo com o que os recursos despendidos se aproximem do valor planejado, e que o valor planejado corresponda ao factual e ao realmente necessário.

O gerenciamento de projetos foi introduzido no Estado de Minas Gerais com a implementação do programa Choque de Gestão, o qual teve como finalidades a adoção de medidas visando o ajuste fiscal; a implantação de inovações na área de gestão pública, como a aplicação de conceitos relacionados à Gestão de Projetos; todos baseados na Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos (MEPCP), estruturada pelo Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG).

Inserido em um contexto escasso de material literário ou científico acerca de gestão de projetos no âmbito público, o objetivo do presente artigo é analisar o gerenciamento de custos em projetos, no âmbito da Administração Pública mineira, tendo como foco os Projetos Estruturadores vinculados à Secretaria de Estado de Defesa Social. Buscou-se analisar o gerenciamento dos custos, desde sua previsão até sua execução, além da análise de como ocorre o gerenciamento de custos e como as questões orçamentárias, próprias do setor público, interferem nesse processo.

2 GESTÃO DE PROJETOS

Para se entender a Gestão de Projetos, é necessário conhecer, primeiramente, o conceito de projeto. Segundo o PMBOK (2009, p.5), “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Temporário, porque possui um início e fim definidos, sendo o final estabelecido quando os objetivos do projeto são atingidos, mas isso não significa que seus resultados serão finitos; na maioria das vezes, os projetos são implementados com o intuito de se criar resultados duradouros. Além disso, seus produtos, serviços ou resultados são exclusivos, já que cada entrega se configura como única, divergindo das atividades rotineiras da organização. Outra característica importante dos projetos é a elaboração progressiva (PMI, 2009). Isso significa que, ao longo de sua implementação, os objetivos são aprimorados, ficando mais claros para os gerentes e o entendimento das entregas torna-se mais completo, e, portanto, o planejamento inicial vai se adaptando conforme o contexto.

Atualmente, a complexidade e o tamanho dos projetos sofrem um aumento significativo, devido, principalmente, ao caráter multifuncional que assumem (KERZNER, 2006). Por isso, há a necessidade do aprimoramento das técnicas de gestão, que levem ao sucesso da implementação do projeto. Segundo Prado (2004), a Gestão de Projetos trata, principalmente, do planejamento e controle. Na etapa de planejamento têm-se o estabelecimento de metas e atividades com base nos recursos disponíveis para seu desenvolvimento. Já no controle, o acompanhamento do desempenho do projeto por meio de indicadores e prazos. Ainda segundo Prado (2004), um projeto bem gerenciado é aquele em que a execução não se diferencia significativamente do planejado. Em resumo pode-se definir a Gestão de Projetos como “o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto” (KERZNER, 2006, p.16).

Os projetos, como dito anteriormente, são temporários e, por isso, possuem um ciclo de vida determinado, e se o projeto for dividido em fases, o seu gerenciamento será facilitado. Como explicitado no PMBOK (2009), não existe uma divisão ideal a ser seguida pela organização, assim cada qual deve se adaptar a realidade do seu projeto e, com isso, determinar o ciclo que irá seguir. Normalmente, as fases são sequenciais e a transição de uma fase à outra é definida por alguma entrega ou formulário de transferência que deverá ser analisado e aprovado. Essas entregas intermediárias são essenciais para o controle do projeto, pois permite que o trabalho seja

analisado antes dar prosseguimento, sendo possível corrigir eventuais falhas e evitando riscos posteriores. Ademias, essas entregas são insumos relevantes para fase subsequente.

Prado (2004) propõe um ciclo de vida geral para um projeto, o qual se divide em quatro fases, quais sejam: criação, desenvolvimento, execução e conclusão. Na fase de criação, há uma proposta inicial do que se pretende fazer, com orçamentos e cronogramas, e é quando também se cria a equipe. Na fase de desenvolvimento, o que foi composto na fase anterior torna-se mais elaborado, além de se testarem protótipos do projeto. Na execução, por sua vez, é posto em prática o planejado e, por fim, a conclusão é a entrega do produto ou serviço e arquivamento de documentos utilizados ao longo do projeto.

A fase inicial é de suma importância para o sucesso de qualquer projeto, pois nessa fase as incertezas são maiores, mas os custos das mudanças são baixos. Contudo, desvios do planejamento nas fases intermediárias ou finais podem trazer enormes custos e, diversas vezes, não devem sequer ser implementados, o que gera prejuízos irreversíveis ao projeto.

Diante dessa estrutura complexa, Verzuh (2000) elenca alguns desafios para a gerência do projeto, como as dificuldades com a definição da equipe do projeto, inclusive, no que tange à posição da gerência do projeto na estrutura organizacional; outra dificuldade apontada é em relação às estimativas de custos e prazos, como na maioria das vezes o produto é novo, é difícil obter as informações necessárias para se fazer estimativas precisas. Em relação ao orçamento, o desafio perpassa nas revisões orçamentárias que frequentemente ocorrem e as mudanças na política que geram discontinuidades nos projetos. Além disso, problemas de controle que tem seus resultados apurados no longo prazo podem apresentar problemas tardios, por exemplo, as apurações contábeis.

A fim de minimizar os impactos desses problemas, bem como outros que podem vir a atrapalhar o curso das ações, o PMBOK (2009), propõe que tal gerenciamento seja dividido em nove áreas de conhecimento reconhecidas como prioritárias que devem ter procedimentos e controles mais focados para que o projeto alcance seus resultados. Essas áreas são o gerenciamento de integração, escopo, tempo, custos, recursos humanos, comunicações, aquisições, qualidade e riscos. O trabalho em questão tem como foco o gerenciamento de custos.

3 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Dentro das nove áreas de conhecimento, alguns autores, como Verzuh (2000), apontam que o gerenciamento de custos, escopo e tempo são os fatores que mais influenciam no sucesso e qualidade do projeto. Diante dessa importância, este trabalho analisou o gerenciamento de custos, sendo necessária para tanto, a fragmentação desta área nos seguintes processos, conforme o PMBOK (2009): planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos.

O PMBOK (2009) aponta, no planejamento, a possibilidade de se fazer uma estratégia de gerenciamento de custos, que estabeleça critérios para planejar, estruturar, estimar, orçar e controlar os custos do projeto. Essas diretrizes devem estabelecer: nível de precisão; unidades de medida; ligações entre procedimentos operacionais; limites de controle; regras do valor agregado; formatos de relatórios de custos; e, descrições de cada processo de gerenciamento de custos. Quanto à estimativa, orçamentação e controle de custos, o PMBOK (2009) descreve cada processo a partir das suas entradas (*inputs*) ou fatores que são necessários ao desenvolvimento do processo, as ferramentas e técnicas utilizadas e saídas (*outputs*), ou aquilo que é produzido, conforme detalhado a seguir.

3.1 ESTIMATIVA DE CUSTOS

Segundo o PMBOK (2009, p.161) “a estimativa de custos de uma atividade do cronograma é uma avaliação quantitativa dos custos prováveis dos recursos necessários para terminar a atividade do cronograma.” Ressalta-se que a estimativa é feita para cada atividade do cronograma; que é aconselhável ao avaliador fazer uma previsão a mais dos custos, como uma reserva de contingência, englobando, riscos do projeto ao longo de sua implementação. Devido a essa atitude prudente dos avaliadores, o PMBOK (2009), coloca que as estimativas no início do projeto podem ter uma variação de -50 a + 100%. Porém, no decorrer do projeto, a equipe passa a deter mais informações, permitindo uma estimativa mais precisa, reduzindo essa margem para -10% a +15% (PMI, 2009).

Como coloca Verzuh (2000), o processo de estimativa é uma árdua tarefa, já que cada projeto é único, e que são necessárias diferentes combinações de tarefas para gerar um produto. O autor ainda aponta variáveis que tornam ainda mais imprevisíveis qualquer projeto: a produtividade da equipe, o uso de novas tecnologias, que podem enfrentar questões de confiabilidade e tempo de aprendizado, a dificuldade de se prever quantas e quais mudanças irão ocorrer, a possibilidade de se

superestimar os custos e acabar excluindo o projeto dos planos da organização, ou, ao contrário, subestimar os custos e não conseguir concluir os trabalhos e a inconsistência entre cronograma e desembolso (VERZUH, 2000).

As saídas ou *outputs* são: a estimativa de custos da atividade, ou uma avaliação quantitativa dos custos prováveis; um documento de apoio, especificando os fatores que originaram a estimativa, com a descrição do escopo, as técnicas e ferramentas utilizadas, as premissas e restrições observadas e o intervalo de custos que cada atividade pode variar; e um documento especificando, se necessário, alguma mudança que deve ser feita, tanto do plano de gerenciamento de custos como no projeto como um todo.

3.2 ORÇAMENTAÇÃO

A orçamentação envolve a agregação dos custos estimados de atividades do cronograma individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos totais para medição do desempenho do projeto (PMI, 2009). Depois de feita

essa etapa, o orçamento passa por uma aprovação e somente depois se autoriza o início dos trabalhos.

A orçamentação passa pela agregação dos custos de cada atividade, feita com base nas estimativas anteriores, bem como estabelece as reservas para contingências. É importante ressaltar que o gerente de projetos deve ter uma aprovação para usar esse recurso, para não haver descontrole do processo de planejamento.

Como *outputs* existem a linha de base de custos, que é uma curva em S mostrando os custos estimados em cada período, usada como base para o controle e o monitoramento dos custos; a linha de necessidade de financiamento do projeto, que estabelece uma margem na linha de base de custos, especialmente para momentos em que houver uma aceleração nos gastos ou até mesmo no início do projeto. Tal financiamento, porém, ocorre conforme demanda, não sendo uma linha contínua, mas em patamares como mostrado na Figura 2. Tal figura mostra o comportamento da linha de base dos custos, o fluxo de caixa esperado e a necessidade de financiamento ao longo do tempo.

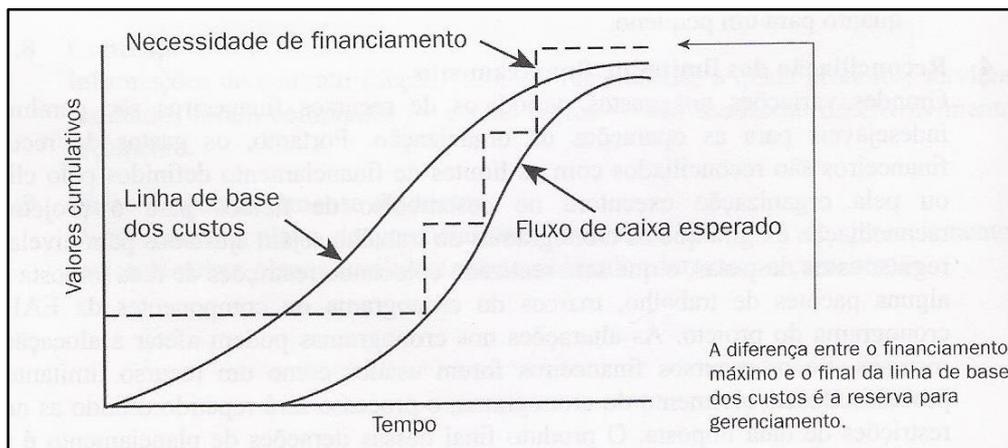


Figura 1 - Exibição de fluxo de caixa, linha de base dos custos e financiamento

Fonte: PMI, 2009, p. 170.

3.1.1 Controle de Custos

O controle de custos em gerenciamento de projetos inclui, segundo o PMBOK (2009), controlar os fatores que criam mudanças na linha de base dos custos, além de monitorar se tais mudanças foram acordadas; controlar as mudanças reais ao longo do projeto, e se houver um crescimento acelerado nos gastos, garantir que eles não ultrapassem o limite de financiamento do projeto; monitorar o desempenho dos custos; registrar mudanças na linha de base, garantindo que não haverá desvios não monitorados no planejamento inicial; e informar a equipe do

projeto quanto a mudanças e desempenho nos custos. O monitoramento contínuo é importante para evitar que a qualidade do projeto bem como seu cronograma não sejam afetados, trazendo riscos à qualidade.

Como fatores que influenciam no controle, pode-se citar a linha de base de custos que serve como parâmetro para se analisar o planejamento e a execução, a linha de necessidade de financiamento, para controle dos gastos fora da linha de base, as diversas informações sobre o desempenho do trabalho, como os produtos já entregues, o desembolso já ocorrido, os custos autorizados,

medições. Não se deve esquecer o plano de gerenciamento de custos, que baliza toda a execução, e as mudanças geradas ao longo do processo.

O controle de custos deve ser feito de maneira sistemática para que eventuais problemas sejam identificados antecipadamente, evitando, dessa maneira, que o projeto sofra danos graves. De acordo com Vargas (2005), além de falhas no gerenciamento de custos, outros fatores podem vir a interferir negativamente no processo, são eles: interpretação equivocada do trabalho a ser realizado, omissão na definição do escopo, cronogramas mal elaborados, fracasso na avaliação dos riscos, falta de parâmetros de qualidade, estimativas de custos indiretas mal feitas. Para que isso possa ser resolvido, as outras áreas de conhecimento devem estar alinhadas com o gerenciamento de custos e a equipe deve estar atenta a todas as partes do projeto de forma sistêmica.

4 METODOLOGIA

O estudo em questão tem como pilar a pesquisa científica, uma vez que foi construído a partir de uma sistemática racional com o intuito de gerar repostas aos problemas propostos. O seu método de pesquisa é o indutivo, ou seja, parte de observações empíricas para se chegar a formulações lógicas acerca dos problemas analisados. (GIL, 2002).

Posto isso, foi realizada uma pesquisa exploratória com o objetivo de tornar o tema mais claro, possibilitando descrever de forma mais nítida, os processos, variáveis, fenômenos e fatos (GIL, 2002). Para que isso ocorresse, foi feita uma pesquisa bibliográfica com diversos autores que versam sobre o gerenciamento de projetos, em específico, os custos. Além disso, realizou-se também uma pesquisa documental, em relatórios, leis e documentos produzidos no estado de Minas Gerais que se relacionavam com o tema analisado. Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, cuja unidade de análise se caracteriza pela gestão de projetos do âmbito da Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS).

Trata-se ainda de uma pesquisa participante, pois o problema analisado faz parte da rotina de trabalho dos autores, na Secretaria de Estado de Defesa Social. Segundo Demo (2002), a pesquisa participante “é ligada à práxis, ou seja, à prática histórica em termos de usar conhecimento científico para fins explícitos de intervenção; nesse sentido, não esconde sua ideologia, sem com isso necessariamente perder de vista o rigor metodológico”. (DEMO, 2000, p. 22).

Por fim, o presente artigo está estruturado em um estudo de caso, sendo seu objetivo um exame

detalhado de um ambiente e de uma situação em particular, o gerenciamento de projetos, com ênfase em custos, na Secretaria de Estado de Defesa Social. Para tanto, utilizou-se de bibliografia diversa, como o *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK, Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações* (PMI, 2009) e o *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos* (VARGAS, 2005), que nortearam a abordagem do gerenciamento de projetos como um todo, bem como *A tipologia adequada para o escritório de projetos do Governo de Minas Gerais: o Project Management Office Mineiro em foco* (GANTE, 2008), *O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento* (VILHENA, 2006) e *Planejamento e controle de projetos* (PRADO, 2004), focando no âmbito mineiro. Por sua vez, no que tange ao orçamento público empregou-se a legislação brasileira e mineira, como a Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993), o Decreto Nº 45.302/2010 (MINAS GERAIS, 2010) e a Lei nº 18.693/2010 (MINAS GERAIS, 2010); e Orçamento Público (GIACOMONI, 2010).

5 ESTADO DE MINAS GERAIS E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Em 2003, a economia do Estado de Minas Gerais encontrava-se em um grave quadro fiscal, no qual o déficit orçamentário não permitia novos investimentos ou até mesmo a falta de recursos para custear as despesas. Devido a essa conjuntura, a posição de Minas Gerais estava abalada, o que provocava fuga de investimentos privados e deterioração da infraestrutura pública. Além disso, os modelos de gestão governamental estavam ultrapassados e os servidores estavam desestimulados com o trabalho (GANTE, 2008).

Visando um conjunto de ações rápidas e efetivas para sanar esses problemas, surge a ideia de uma reforma administrativa, o Choque de Gestão. A política foi implementada com duas vertentes, uma focada no ajuste fiscal, buscando ações de curto prazo, como a melhoria da qualidade do gasto, capacidade de arrecadação e efetividade do orçamento como instrumento de gestão, além de uma modernização da gestão pública (GUIMARÃES; CAMPOS, 2009) e outra voltada para ações de médio ou longo prazo com o intuito de criar uma visão de futuro. Nessa concepção, criou-se o chamado “Duplo Planejamento”, revigorando a integração planejamento-orçamento ao fazer a vinculação entre a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LOA) e o Plano Plurianual de Gestão Governamental (PPAG), e a estratégia de longo

prazo, ao vincular ambos os instrumentos ao Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI).

Para assegurar o sucesso da reforma, foi criada uma nova estrutura, denominada Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (GERAES) com o intuito de transformar a estratégia do governo em resultados, além de permitir a efetivação dos instrumentos de planejamento. Como coloca Gante (2008, p.12) o GERAES seria “um conjunto de poucas iniciativas estratégicas, ‘portadoras de futuro’, com potencial estruturador e multiplicador, com capacidade de produção de

resultados rápidos, relevantes e de alta visibilidade”. Esse conjunto de iniciativas refletiu em uma carteira de projetos, denominados “Estruturadores”, e posteriormente intitulados como “Estratégicos”, que foram construídos com o intuito de produzir efeitos nas onze áreas de interesse determinadas pelo PMDI como os grandes desafios a serem superados pelo Estado. Essas áreas podem ser vistas no mapa estratégico de Minas Gerais do PMDI 2007 - 2023, conforme Figura 3, e nas redes de desenvolvimento integrado do PMDI 2011-2030, figura 4:



Figura 2 - Mapa Estratégico de Minas Gerais PMDI -2007 -2023

Fonte: Revisão do PMDI: 2007 – 2023, 2007, p. 27.

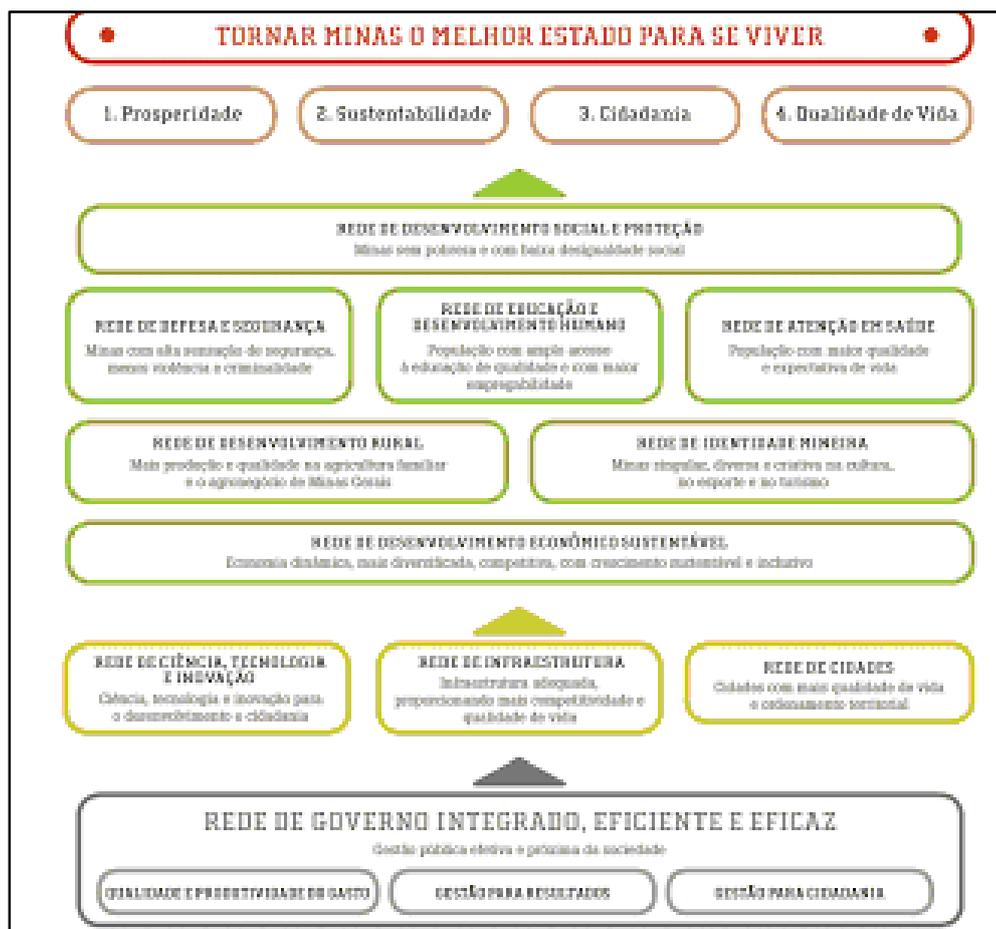


Figura 3 - Mapa Estratégico de Minas Gerais PMDI 2011-2030
 Fonte: PMDI: 2011 – 2030, 2014, p. 65.

Em 2003, quando foi constituído o “Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado” (GERAES), a carteira era composta por trinta e um projetos. Em 2007 esse número cresceu para cinquenta e sete projetos, divididos em treze áreas de resultados. Atualmente, a metodologia mudou e dividimos a carteira entre projetos e processos estratégicos que compõem as onze redes de desenvolvimento integrado. Esses últimos, se caracterizam por serem atividades contínuas, mas de grande interesse para as áreas fins do Estado. Por serem prioritários, eles possuem recursos orçamentários garantidos, resguardando a priorização estratégica, mesmo em situações de crise (VILHENA, 2006).

Com o intuito de maximizar os resultados, o Estado de Minas Gerais criou uma estrutura que permitisse o gerenciamento intensivo da carteira de projetos. Essa estrutura se baseava na criação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, denominado Unidade de Apoio ao Gerenciamento de Projetos (UAGP), inserido na Secretaria de Estado

de Planejamento e Gestão (SEPLAG). A UAGP, comumente reconhecida por GERAES, tem como principais atribuições, o apoio metodológico aos órgãos quanto ao gerenciamento de projetos, o assessoramento os gerentes quanto ao planejamento, execução e controle das ações, o acompanhamento dos resultados, padronização de procedimentos, a gestão estratégica do orçamento, além da produção de relatórios gerenciais sobre os resultados dos projetos (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006).

O trabalho desenvolvido pelo GERAES se baseou na Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos (MEPCP), de Darci Prado, colocada em prática no Estado por meio de Consultoria feita pelo Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG) (BARRETO, 2008). Ela foi elaborada com base nos conceitos de padrões de qualidade ISO 10.006, no Guia PMBOK e no ciclo do PDCA.

O foco do MEPCP é a utilização de documentos, em base informatizada, elaborados a partir dos conceitos básicos do gerenciamento, bem

como as ações gerenciais executadas pelo gerente e sua equipe. Tais instrumentos seriam utilizados com o fim de fazer girar o chamado ciclo do PDCA e promover um gerenciamento da rotina eficiente (PRADO, 2004).

Segundo o idealizador da metodologia, o sucesso de sua implementação dependeria que alguns requisitos fossem preenchidos nas organizações, sendo eles, o comprometimento da alta administração com a mudança, a adaptação da estrutura organizacional para o favorecimento da gestão de projetos, o reconhecimento da figura do gerente de projetos, o estabelecimento de metas, a padronização dos procedimentos e a implantação de um órgão responsável pela fiscalização da execução dos projetos (PRADO, 2004).

Como instrumentos para a gestão, o escritório central elaborou vários documentos com base informatizada, como foi proposto pela MEPCP. Para dar início aos trabalhos criou-se o plano de projetos que possui as principais informações acerca do que será executado, de acordo com a metodologia do PMBOK, como a declaração do escopo, premissas e restrições, os principais produtos, planejamento de custos, matriz de responsabilidade, identificação de riscos, entre outros quesitos. Recentemente, foi criado um sistema de monitoramento de gestão *online*, no qual os gestores e atores chave do Estado podem acompanhar o desenvolvimento dos projetos.

Após o planejamento, os projetos são acompanhados mensalmente pelo GERAES, por meio de reuniões com os gerentes e as equipes dos projetos. Segundo Guimarães e Almeida (2006), o objetivo do monitoramento mensal consiste na obtenção de dados de andamento das ações, identificação de riscos, solicitações de cotas e remanejamentos e revisão do plano de projeto, caso necessário. Na realidade as três primeiras atribuições são realizadas todos os meses, apesar da informalidade da identificação de riscos e, em especial na Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS), a solicitação de cota ser feita de outra maneira. Somente a revisão do planejamento do projeto que se perdeu durante o processo de gerenciamento.

O produto das reuniões mensais de acompanhamento é o chamado “*Status Report*”, que consiste em um relatório gerencial que demonstra de maneira resumida os principais prazos, as metas e a situação orçamentária do projeto. Para a sinalização de atrasos nos prazos são colocados faróis no relatório com o intuito de avisar aos gerentes que algum problema está ocorrendo naquela ação.

Além deste produto é elaborado também pelo GERAES, o Painel de Controle. O objetivo desse instrumento é “fornecer informações relevantes, de forma sintética, quanto ao

cumprimento de marcos e metas dos PEs, com vistas a subsidiar as decisões estratégicas de governo” (GANTE, 2008, p.23). Esse relatório é construído a partir do *Status Report* e é apresentado trimestralmente à alta direção do governo. Por fim, a Agenda Positiva é o instrumento que consolida as principais entregas do governo, desde o início da execução até a projeção dos resultados futuros, ou seja, é o documento que retrata a evolução das ações dos Projetos Estratégicos (GANTE, 2008), que é divulgado mensalmente à alta direção.

5.1 GERENCIAMENTO DE CUSTOS NOS PROJETOS ESTRUTURADORES

O gerenciamento de custos na Administração Pública apresenta diversas peculiaridades, advindas, principalmente, do cumprimento de aspectos legais e da dificuldade de se mensurar custos quando se fala em interesse público. Segundo Pfeiffer (2005):

As possibilidades de planejar e manejar recursos financeiros por um gerente de projeto numa organização pública são tão restritas que a questão dos custos em Projetos de Desenvolvimento geralmente se limita a estimativas gerais e ao controle administrativo dos desembolsos (PFEIFFER, 2005, p.102).

O gerenciamento de custos se inicia na elaboração do Plano de Projeto, que no que tange ao Planejamento de Custos, apresenta as previsões de gasto para uma perspectiva de cinco anos, de cada ação que compõe o Projeto Estruturador. Porém, esse Plano, que deveria ser revisado continuamente nas reuniões de *Status Report*, na SEDS, especificamente, não é revisado desde 2007, o que pode trazer distorções nos valores estimados, e prejuízos ao planejamento do projeto.

Na Administração Pública, o processo de estimativa de custos ocorre conforme a lei nº 8.666/93, art. 3º que estipula que:

§ 2º - As obras e os serviços somente poderão ser licitados quando:

[...]

II – Existir orçamento detalhado em planilhas que expressem a composição de todos os seus custos unitários (BRASIL, 1993)

Além disso, essa mesma lei estabelece, no art. 44 que:

§3º - Não se admitirá proposta que apresente preços global ou unitários simbólicos, irrisórios ou de valor zero, incompatíveis com os preços dos insumos

e salários de mercado, acrescidos dos respectivos encargos, ainda que o ato convocatório da licitação não tenha estabelecido limites mínimos [...] (BRASIL, 1993)

Conforme jurisprudência consolidada, para que haja garantia que os preços estão de acordo com aqueles praticados pelo mercado, a Administração deverá apresentar, no mínimo, três orçamentos que expressem as especificações exigidas, comprovando que houve uma pesquisa e que não houve favorecimento de um fornecedor, consagrando o Princípio do Direito Administrativo da Isonomia. É importante definir com clareza, no Termo de Referência e ao solicitar os orçamentos aos fornecedores o que se espera dos produtos ou serviços a serem contratados para que não haja ruídos na comunicação e, no final, o produto ou serviço fique aquém do esperado.

Passado o processo de estimativa, inicia-se o processo de orçamentação, que é feito no Pleito Orçamentário, esse processo consiste no planejamento das ações para o ano seguinte, com as metas a serem cumpridas e os recursos necessários para isso. Ressalta-se que o Pleito deve seguir as determinações do PPAG, garantindo validade aos instrumentos de planejamento. Após consolidado o Pleito de todas as ações que compõe o Projeto Estruturador, pelas equipes e com a ajuda da GERAES, o documento é enviado para a Junta de Programação Financeira e Orçamentária (JPOF), para análise global da proposta e adequação a expectativa de arrecadação. Essa Junta poderá aprovar ou não os valores pleiteados e a partir dessa adequação enviará a proposta final para preparação do projeto de Lei Orçamentária Anual (LOA), que deverá ser encaminhada ao Legislativo até o dia trinta de setembro.

A LOA é então discutida, alterada, se necessário, votada e aprovada na Câmara. Com a proposta final deliberada, as equipes fazem as adequações em suas metas, caso haja algum valor alterado, e nas próprias estimativas de custos. Como pode ser notado, devido aos trâmites legais, o processo de orçamentação sofre diversas interferências de diferentes órgãos que, muitas vezes, não conhecem, ou entendem pouco do projeto que será desenvolvido, e as modificações impostas podem vir a atrapalhar os resultados esperados.

A programação financeira, em Minas Gerais, é estabelecida por um decreto do Governador que, estabelece os limites orçamentários de desembolso por trimestre. A limitação orçamentária por trimestre, apesar de seguir a disponibilidade do fluxo de caixa no Estado, pode vir a trazer complicações em projetos que já possuem diversas obrigações contratuais no início do

exercício financeiro. Isso, pois geralmente no primeiro trimestre o limite é baixo, e aqueles projetos que tem parcelas de contratos a pagar no início do ano acabam preenchendo o primeiro limite, impossibilitando que novos investimentos sejam feitos. Além disso, o maior limite se encontra no último trimestre, obrigando que a maior parte da execução seja no final do ano. Sendo assim, qualquer atraso no planejamento das ações coloca em risco a finalização do projeto no ano em questão.

A terceira etapa do processo de gerenciamento de custos proposto pelo PMBOK (2009) é o controle dos custos, que é iniciada juntamente com o exercício fiscal, as equipes após terem feito seu planejamento de desembolso, conforme os limites iniciarão sua execução. O controle de desembolsos é feito pelo GERAES de acordo com o cronograma, e as cotas orçamentárias deverão ser solicitadas nas reuniões de Status Report. O problema é que as reuniões ocorrem uma vez ao mês, geralmente até o dia quinze de cada mês, e as cotas são liberadas até o dia vinte. Portanto, a equipe do projeto fica condicionada a essas regras devendo adequar seu cronograma de desembolso. Outro ponto é se houver alguma mudança nos planos e necessitar de um recurso que não estava previsto e não foi solicitado na reunião, salvo em casos de urgência, somente após um mês esse recurso poderá ser solicitado novamente, podendo causar problemas na execução do projeto ou até mesmo ao fornecedor.

As cotas solicitadas podem ainda ser aprovadas parcialmente dependendo do saldo de empenho que há na ação, ou seja, o recurso que foi empenhado, mas ainda não foi liquidado, normalmente, é entendido pelo escritório de projetos central como um saldo que não será utilizado, dessa maneira, deduz do valor solicitado àquele que já está na dotação orçamentária (BARRETO, 2008).

Ainda há outras peculiaridades que podem ser apontadas no gerenciamento de custos do setor público. Como já foi dito, “a execução financeira das despesas deve ter sempre como marco definidor as autorizações constantes do orçamento” (GIACOMONI, 2010, p.295). Dessa maneira, alterações significativas na lei só serão aceitas mediante autorização do Legislativo, como por exemplo, suplementação de recursos, remanejamento entre ações ou entre unidades orçamentárias, e até mesmo a troca de despesas correntes para despesas de capital, o que pode não ocorrer, ou demandar muito tempo.

Para amenizar, de certa maneira, essa rigidez na lei, foi aberta uma prerrogativa ao Executivo na LOA, assinalando que dez por cento de toda a despesa do Estado pode ser suplementada sem autorização do Legislativo (MINAS GERAIS, 2010).

Sendo assim, essa medida apesar de diminuir a burocracia e a morosidade no gerenciamento de custos, dificulta o seu controle, pois se torna mais fácil modificar os valores planejados para cada ação. Vale ressaltar que apesar de não necessitar de autorização do Legislativo essas mudanças, no âmbito dos Projetos Estratégicos, são analisadas primeiramente pela JPOF e somente são aprovadas com a assinatura do Governador e devidamente publicadas no diário oficial do Executivo.

Pfeiffer (2005) ainda acrescenta algumas variáveis que dificultam ainda mais o processo. Segundo o autor, muito dos custos não são efetivamente calculados, principalmente aqueles referentes aos recursos humanos da organização. Também custos operacionais ou de *overhead* são dificilmente calculáveis e, portanto, não são levados em conta no processo.

Como pode ser visto o gerenciamento de custos no setor público é tão complexo que ele não se resume ao que foi exposto por Pfeiffer (2005), apenas um processo de controle administrativo de desembolsos, guiado por um processo de estimativas gerais. O grande desafio da Administração Pública é tornar esse gerenciamento efetivo, incorporando em seus procedimentos as peculiaridades da gestão orçamentária para não tornar o controle fracassado.

5.2 GERENCIAMENTO DE CUSTOS EM PROJETOS ESTRUTURADORES DA DEFESA SOCIAL

A Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais (SEDS) possuía em, 2010 cinco dos cinquenta e sete Projetos Estruturadores (assim ainda denominados à época) que compunham a carteira de

projetos do Estado. Todo o processo de gerenciamento descrito anteriormente faz parte da rotina da SEDS, que ainda conta com mais um fator complicador em sua gestão, a participação das outras corporações do Sistema de Defesa Social, como Corpo de Bombeiros, Polícia Civil e Militar, nos Projetos Estruturadores.

Para demonstrar os resultados do gerenciamento de custos no Estado, foi feita nesta pesquisa uma análise da evolução da gestão orçamentária em um Projeto Estruturador da Defesa Social, no ano de 2010. O Projeto escolhido foi a “Gestão Integrada de Ações e Informações de Defesa Social” (Projeto 021), no qual a meta determinada no Plano de Projeto consiste em incrementar a integração dos órgãos de Defesa Social, por meio da implantação de ambiente comum, que propicie integração de ações e sistemas de gestão de informação que subsidie estas atividades. A escolha se justifica por este ser o projeto que recebeu mais aporte de recursos dentre os cinco da SEDS no ano de 2010.

A análise do gerenciamento de custos do Projeto “Gestão Integrada de Ações e Informações de Defesa Social” foi feita por meio da comparação entre crédito autorizado e cota aprovada. O objetivo é construir um gráfico da linha de base de custos em analogia a metodologia do PMBOK (2009). O crédito autorizado se refere diretamente à linha de base, pois significa os valores aprovados para o Projeto Estruturador. A cota aprovada, por sua vez, representa os valores liberados pela equipe do GERAES, conforme solicitação do gerente do projeto. O Gráfico 1 apresenta os valores de crédito autorizado e de cota aprovada para o Projeto “Gestão Integrada de Ações e Informações de Defesa Social”:

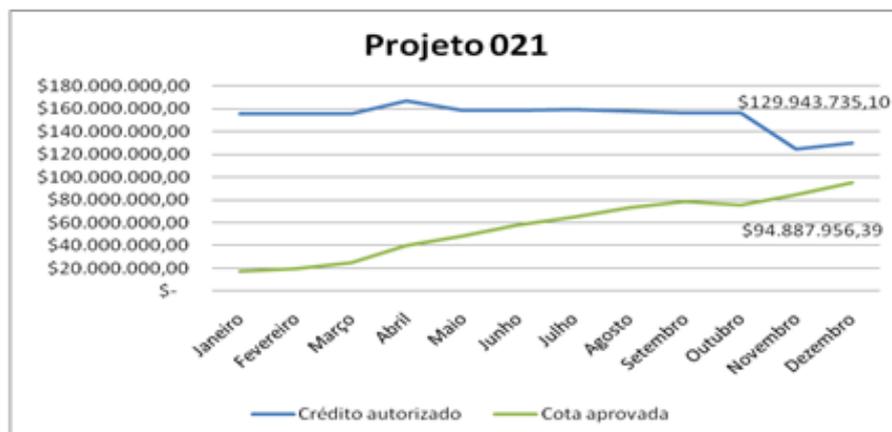


Gráfico 1 – Valores de crédito autorizado e cota aprovada para o Projeto 021

Fonte: *Status Report*, 2010

Como pode ser observado, o comportamento da cota aprovada se aproxima da curva em S. O crédito autorizado também sofre variações porque incorpora algumas suplementações e contingenciamentos ao longo do ano. Uma importante questão a ser destacada refere-se ao fato de que o projeto “Gestão Integrada de Ações e Informações de Defesa Social” apresentou desempenho financeiro abaixo do planejado, ou seja, no ano de 2010 houve sobra de recurso para a execução das ações previstas no projeto. Neste ponto, cabe uma análise no intuito de identificar se o desempenho financeiro inferior também representa baixo desempenho físico das metas previstas ou se representa uma economia nos custos planejados. Ainda que seja a segunda opção, cabe destacar que considerando que houve a execução de aproximadamente 70,0% do orçamento previsto, há de se pensar em um melhor planejamento das necessidades orçamentárias do projeto em questão.

Para se analisar o gerenciamento de maneira mais específica, é necessário estudar o comportamento ações que compunham o projeto, sendo este composto por dezoito ações, que apesar de serem consideradas como ações pela equipe do projeto, são desenvolvidas como projetos, em função de sua alta complexidade. As interferências identificadas anteriormente podem ser mais bem visualizadas quando esse gráfico é construído para descrever o comportamento de cada uma das ações. Um bom exemplo para demonstrar isso, é que pelo do gráfico 1 não é possível ver que três ações, a 1019 - “Sistema automático de identificação datiloscópica”, a 1030 - “Modernização e ampliação

das redes de rádio-comunicação” e a 1036 - “Modernização da logística de unidades operacionais que compõem as áreas integradas (CBMMG)” não tiveram execução alguma. A ação 1019 tinha um crédito inicial de R\$ 8.500.000,00 que foi anulado, e as outras duas funcionaram como “janela orçamentária”, ou seja, mantinham um recurso baixo de crédito inicial, e se houvesse qualquer evento que aumentasse a arrecadação do Estado, essas ações seriam suplementadas para que houvesse execução. Apesar dos valores baixos em relação ao valor total do projeto (juntas o crédito inicial é de R\$ 36.000,00) elas contribuíram para que a execução não fosse total, ou seja, que a cota aprovada não atingisse o valor disponível no crédito autorizado.

O que se observou foi que das 18 ações do projeto, apenas cinco conseguiram executar todo o recurso autorizado ou chegaram bem próximo disso. O que isso demonstra é que de uma maneira geral, pode ter havido um planejamento deficitário, ou um processo de estimativas errôneo ou uma falha na gestão dos custos. Verificando o cronograma físico-financeiro das treze ações que não alcançaram o objetivo, cinco delas também não alcançaram a meta ou deixaram de realizar atividades, indicando então uma má gestão. O restante das ações teve razões diferentes, como por exemplo, a 4086- “Disseminação de acesso aos sistemas de informação (CBMMG)”, que apesar de ter cumprido toda a meta, sofreu uma anulação de crédito autorizado de quase R\$ 300.000,00 ainda sim teve um saldo de aproximadamente, R\$ 250.000,00, conforme pode ser visto no Gráfico 2:

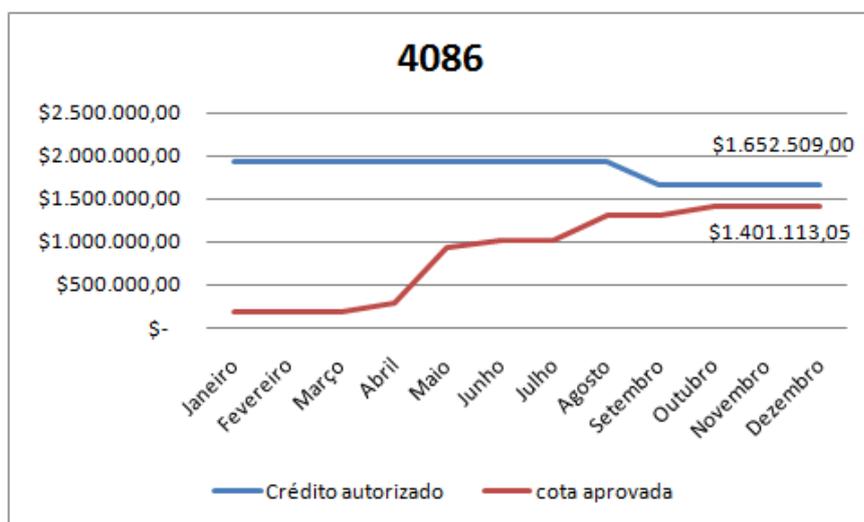


Gráfico 2 – Valores de crédito autorizado e cota aprovada para a Ação 4086

Fonte: *Status Report* 2010

O gráfico 2 demonstra é que, provavelmente, houve uma má estimativa de custos nessa ação. Sendo assim, o recurso ficou guardado devido às previsões de gasto que não se realizaram por completo. O mesmo ocorreu com a ação 1303-“Renovação da frota (PCMG)”, que sofreu uma suplementação, comprou todas as viaturas que estavam planejadas na ação, porém não utilizou todo o recurso.

Como exemplo de um gerenciamento de custos que não foi realizado de maneira satisfatória, pode-se citar ainda a ação 4023- “Manutenção e

desenvolvimento de sistemas do SIDS”, demonstrada no Gráfico 3. A sua execução ao longo do ano foi baixa em relação ao planejado, levando a acreditar que seus recursos não iriam ser utilizados. Por isso, houve uma anulação de crédito de cerca de R\$ 4.200.000,00. Porém, no último mês, a execução orçamentária subiu consideravelmente, o que forçou uma suplementação por remanejamento de recursos, mas que não foi suficiente para os gastos. Dessa maneira, essa ação finalizou o ano deficitário em R\$ 70.160,56 devido a um mau gerenciamento de custos.

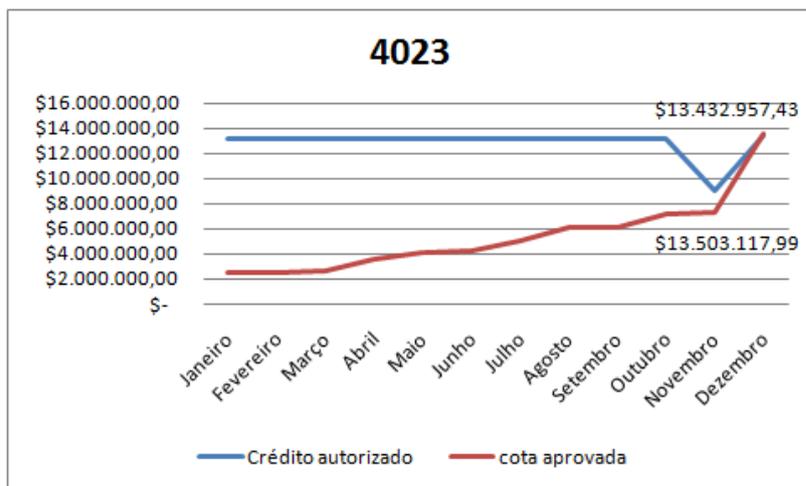


Gráfico 3 – Valores de crédito autorizado e cota aprovada para a Ação 4023
Fonte: Status Report 2010

Daquelas cinco ações que conseguiram executar todo o recurso autorizado ou chegaram bem próximo disso, três só tiveram esse êxito, porque o crédito autorizado foi adequado para atingir a execução. Como exemplo, a ação 4242-“Gestão integrada de informação e inteligência” que chegou

próximo de cem por cento da execução do recurso (Gráfico 4) depois das anulações de crédito, mas com isso, deixou de realizar algumas atividades de seu cronograma, trazendo prejuízos aos resultados esperados.

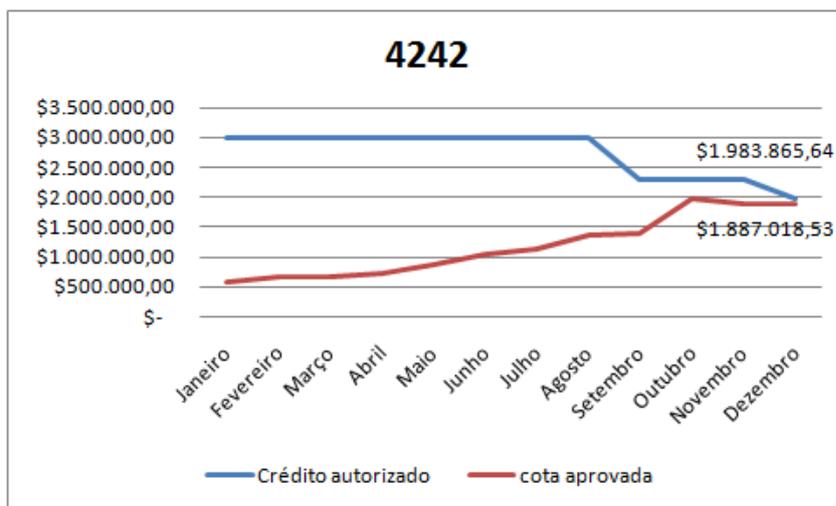


Gráfico 4 – Valores de crédito autorizado e cota aprovada para a Ação 4242
Fonte: Status Report 2010

Algumas considerações não podem ser vistas nos gráficos, mas são importantes para corroborar as interferências das questões do orçamento público no gerenciamento de custos. Duas ações, 1037-“Modernização da logística de unidades operacionais que compõem as aéreas integradas (CBMMG)” e 4274-“Apoio logístico às ações integradas” tinham previsão em seu orçamento, recursos da fonte 10 e procedência 8, que diz respeito às emendas parlamentares. Em ambas, esse recurso não foi utilizado. O impacto político disso, não é objeto de discussão deste trabalho, porém quanto ao gerenciamento de custos esse fato aponta uma falha, já que recursos adicionais, que poderiam vir a trazer maiores resultados para a ação, não foram aproveitados, mesmo que os valores das emendas fossem muito baixos comparados com o total da ação.

Porém, a conclusão dessa análise que se mostra mais relevante é que o gerenciamento de custos como um todo é falho. Apenas duas ações das dezoito que compõem o Projeto Estruturador, mantiveram seu crédito autorizado inicial durante todo o ano e conseguiram a execução quase total. O planejamento do recurso orçamentário não é bem feito, e algumas ações sofrem diversos remanejamentos, suplementações e anulações.

Portanto, muito ainda tem que ser feito para otimizar a utilização dos recursos públicos. A ferramenta do gerenciamento de custos é uma boa escolha, porém precisa ser aprimorado, principalmente, no que diz respeito ao controle. Não há hoje uma verificação constante do desempenho dos custos. O foco está no monitoramento físico, muito mais do que no financeiro. Além disso, não há no final uma avaliação de todo o processo, como está sendo feito neste trabalho e, dessa maneira, não há a verificação das falhas, e boas práticas que trazem o *feedback* necessário para aperfeiçoamento do gerenciamento de custos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o exposto, notória é a relevância do gerenciamento de projetos, vez que o instrumento administrativo é empregado em organizações com o objetivo de introduzir mudanças, almejando o desenvolvimento de novos produtos e serviços, gerando melhores resultados para seu trabalho. A área de gerenciamento de custos pode ser definida como, uma das áreas de conhecimento de maior relevância tendo em vista que envolve, essencialmente, a instrumentalização com o intuito

de estimar, de orçar e de controlar os custos dos projetos, fazendo com o que os recursos despendidos se aproximem do valor planejado. Dessa forma, manifesta é a importância do presente estudo, já que introduz um estudo de caso diferenciado, que analisa a aplicação da ferramenta administrativa no âmbito público, o que é escasso nos estudos sobre a temática da gestão de projetos.

A implantação da Gestão de Projetos na administração pública no âmbito do Estado de Minas Gerais foi parcialmente satisfatória, pois sanou determinados problemas e tornou mais eficiente a atuação do governo como um todo, por meio da adoção de importantes procedimentos gerenciais contemporâneos, tendo como ponto de comparação a danosa conjuntura presente no ano de 2003. Contudo, como se verificou ao longo do estudo, diversos pontos necessitam de aperfeiçoamento, haja vista que os institutos não são aplicados perfeitamente, não trazendo assim a totalidade dos resultados esperados, principalmente no que diz respeito ao controle dos custos. Sendo assim, esta conclusão se propõe a trazer algumas sugestões simples que podem trazer grandes impactos quanto à otimização da utilização dos recursos públicos. Vale ressaltar, que o objetivo é iniciar uma discussão de melhorias que podem e devem ser adotadas.

A primeira diz respeito à prática de atualizar o Plano de Projetos já que, como exposto, é um importante instrumento para a Gestão de Projetos, não só para o controle dos custos, mas também para o trabalho como um todo, balizando o escopo de metas e alvos. Assim, facilita a propositura do planejamento, dando clareza às etapas a serem seguidas a fim de atingir o almejado pela política pública. Além disso, não há, ao final, uma avaliação do processo e dessa maneira, não há verificação das falhas e boas práticas que trazem o *feedback* necessário para o aperfeiçoamento do gerenciamento de custos, portanto, uma análise final integral é necessária.

Por fim, uma sugestão mais audaciosa, porém que poderia trazer grandes mudanças na forma de gerir os recursos, é a pactuação entre gerentes de projetos e o GERAES sobre o cronograma de desembolso e o seu monitoramento constante, assim como ocorre com o cronograma físico, em reuniões de *Status Report*, pois a pactuação de resultados impõe maior controle das equipes quanto ao desempenho dos custos. Contudo, cabe destacar que os esforços não se limitariam ao gerente de projetos e o GERAES, mas também ao órgão central de controle orçamentário, representado pela SEPLAG.

REFERÊNCIAS

- Barreto, Luísa Cardoso. *Gerenciamento de riscos em projetos da Administração Pública – características, requisitos e possibilidades de melhoria para o Estado de Minas Gerais*. 2008. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2008.
- BRASIL. *Lei nº 8.666, de 12 de junho de 1993*. Brasília, DF, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm> Acesso em: 25/05/11.
- Demo, Pedro. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.
- Gante, Vinícius Lima. *A tipologia adequada para o escritório de projetos do Governo de Minas Gerais: o project management office mineiro em foco*. 2008. Projeto Aplicativo (Programa de Especialização em Gestão - Pós-Graduação Lato Sensu) – Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2008.
- Giacomoni, James. *Orçamento Público*. 15ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- Gil, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- Guimarães, Tadeu Barreto; Almeida, Bernardo Tavares. *Da Estratégia aos resultados concretos: a experiência do governo de Minas.; (2003-2005)*. In. CADERNOS BDMG. N1(mar)1968: Belo Horizonte: BDMG, 2006.p.7-76.
- Kerzner, Harold. *Gestão de Projetos: As melhores práticas*. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINAS GERAIS. *Decreto Nº 45.302, de 03 de fevereiro de 2010*. Belo Horizonte, MG, 2010. Disponível em:<http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/planejamento/orcamento/arquivos/orcamento/2010/decreto_de_programacao_2010-versao_final.pdf>. Acesso em: 15/05/11.
- MINAS GERAIS. *Lei nº 18.693, de 4 de janeiro de 2010*. Belo Horizonte, MG, 2010. Disponível em:<http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/planejamento/orcamento/arquivos/orcamento/2010/volume1_2010.pdf> Acessado em: 15/05/11.
- Oliveira, Ribamar.; (2011) *As despesas vão cair em proporção ao PIB*. Clipping Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: <<https://conteudoclipingmp.planejamento.gov.br/cadastros/noticias/2011/2/10/as-despesas-vao-cair-em-proporcao-do-pib>> Acesso em: 20/04/11.
- Prado, Darci. *Planejamento e controle de projetos*. Belo Horizonte: INDG, 2004.
- Pfeiffer, Peter. *Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK*. Newton Square: Project Management Institute – PMI, 2009.
- SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO.; [20-]. *Planejamento e Orçamento no Setor Público*. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/planejamento/apresentacao.asp>> Acesso em: 21/04/11.
- Vargas, Ricardo Viana. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- Vilhena, Renata (Org.). *O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.