

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD
Curso de Mestrado Profissional em Administração**

Tarcilene Jacinto Freitas da Silva

Aprendizagem de praticantes da estratégia sobre a rotina de monitoramento de projetos do modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”

Recife, 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: Aprendizagem de praticantes da estratégia sobre a rotina de monitoramento de projetos do modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”.

Nome do Autor: Tarcilene Jacinto Freitas da Silva

Data da aprovação: 30/01/2014

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ☒

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife, 30 de janeiro de 2014.

Assinatura do autor

Tarcilene Jacinto Freitas da Silva

Aprendizagem de praticantes da estratégia sobre a rotina de monitoramento de projetos do modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de concentração em Gestão Organizacional, na linha de Organização, Cultura e Sociedade, com enfoque em Aprendizagem e Estratégia, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Orientador: Eduardo de Aquino Lucena, Dr.

Recife, 2014

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S586a	Silva, Tarcilene Jacinto Freitas da Aprendizagem de praticantes da estratégia sobre a rotina de monitoramento de projetos do modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco” / Tarcilene Jacinto Freitas da Silva . - Recife : O Autor, 2014. 131 folhas : il. 30 cm. Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Aquino Lucena. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2014. Inclui referências e apêndices. 1. Estratégias de aprendizagem. 2. Aprendizagem experimental. 3. Prática administrativa. 4. Administração pública. I. Lucena, Eduardo de Aquino (Orientador). II. Título. 658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2014 –149)
-------	---

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD
Mestrado Profissional em Administração

Aprendizagem de praticantes da estratégia sobre a rotina de monitoramento de projetos do modelo de gestão pública “Todos por Pernambuco”

Tarcilene Jacinto Freitas da Silva

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 30 de janeiro de 2014.

Banca Examinadora:

Prof. Eduardo de Aquino Lucena, Dr., UFPE (orientador)

Prof. Luiz Alberto da Costa Mariz, Dr., UFPE (examinador externo)

Prof.^a Rezilda Rodrigues Oliveira, Dr.^a, UFPE (examinadora externa)

Agradecimentos

Agradeço a todas as forças divinas que me impeliram a enfrentar esta empreitada. Agradeço a Ele por ter conspirado ao meu favor, proporcionando-me reunir forças positivas e rechaçar as energias negativas para vencer os obstáculos, até mesmos aqueles criados e reforçados por mim. Faço um agradecimento especial e carinhoso a minha mãe Soledade (a qual gostava de ser chamada de Tércia) que, apesar de ter deixado precocemente de participar da minha vida, acredito, sempre esteve ao meu lado. Agradeço ao meu pai, que mesmo do jeito dele, muitas vezes não compreendido por mim, sempre me apoiou. Agradeço a minha irmã Tânia por todas as palavras de incentivo e exemplo de superação a ser seguido, visto que, na minha idade, já tinha Pós-Doutorado em sua área de atuação.

Agradeço a minha querida filha Lorena e aproveito o ensejo para pedir desculpas a ela por todas as vezes que não pude brincar quando me convidava, pois, “eu estava estudando”. Espero que ter vivenciado esta experiência de ver a mãe sempre lendo e estudando a ajude a compreender a importância dos estudos na vida das pessoas. Seu sorriso sempre foi um acalanto para minhas angústias e incertezas no decorrer desta jornada.

Agradeço a toda a equipe da Secretaria de Planejamento e Gestão do estado de Pernambuco (SEPLAG), na pessoa do Sr. Mauricio Cruz e em especial à equipe do Escritório de Gestão de Projetos (EGP) por toda a atenção e apoio para o desenvolvimento desta pesquisa.

Faço um agradecimento especial ao Professor Eduardo Lucena, meu orientador, pela paciência, dedicação e, principalmente, por não ter desistido de mim. Agradeço também aos Professores Rezilda Rodrigues e Luiz Alberto pelas contribuições para o desenvolvimento desta pesquisa. Agradeço ao PROPAD, na pessoa da Sra Paula Soares, que com sua competência na Secretaria do Mestrado Profissional em Administração, sempre me ajudou a resolver todos os problemas.

À Ionete Moraes, um agradecimento do fundo do meu coração. Por ter me apoiado em todas as situações, sempre com palavras e gestos que elevavam meu astral, me dando forças para seguir em frente. Agradeço às colegas do grupo de pesquisa, em especial à Luciana Almeida, Daiana Amorim e Renata Cherém pelos debates acadêmicos e orientações.

Por fim, porém não menos importante, agradeço a todos os amigos que me apoiaram e compreenderam o porque de me dedicar a conquista deste desafio.

Perguntam-me qual é o nosso objetivo? Posso responder com uma só palavra: Vitória – vitória a todo o custo, vitória a despeito de todo o terror, vitória por mais longo e difícil que possa ser o caminho que a ela nos conduz; porque sem a vitória não sobreviveremos.

Winston Churchill, 13 de maio de 1940

Resumo

O objetivo geral desta pesquisa foi compreender o que e como os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos, presente no modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”. Os referenciais teóricos adotados foram, principalmente, aqueles pertinentes à aprendizagem nas organizações, sobretudo a perspectiva da aprendizagem pela experiência e a estratégia como prática, enfocando as rotinas organizacionais, além da gestão pública e a gestão de projetos. Dois objetivos específicos conduziram a realização da pesquisa: (i) compreender “o que” os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos e (ii) compreender “como” os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos. A estratégia adotada para a realização da investigação foi o estudo qualitativo de caso único. A organização estudada é responsável pelo monitoramento de projetos estratégicos para a gestão governamental no estado de Pernambuco. A coleta de dados foi desenvolvida por meio de entrevistas, documentos e observação. Foram realizadas dez entrevistas com os praticantes da estratégia da SEPLAG diretamente envolvidos com a rotina. A análise dos dados foi centrada na descrição e interpretação dos mesmos, aplicando-se o método da comparação constante para a edificação de categorias que alcançassem os objetivos da pesquisa. Assim, se concluiu que os conteúdos da aprendizagem adquiridos pelos praticantes da estratégia da SEPLAG sobre a rotina foram: compreender a complexidade dos projetos, compreender as particularidades das instituições envolvidas nos projetos e construir uma relação de confiança com as pessoas. No tocante aos meios de aprendizagem, se chegou a conclusão de que os praticantes da estratégia da SEPLAG aprenderam sobre a rotina estudada vivenciando experiências diversas e interagindo com as pessoas envolvidas nos monitoramentos. Acredita-se que esta pesquisa contribuiu para enriquecer e ampliar os debates acerca da aprendizagem pela experiência, visto que se apropriou dos conceitos desenvolvidos pelo filósofo americano John Dewey (1959, 2011) em um contexto educacional para compreender o fenômeno da aprendizagem em um contexto organizacional da esfera pública.

Palavras-chave: Aprendizagem de praticantes da estratégia. Aprendizagem pela experiência. Estratégia como prática. Rotinas organizacionais. Contexto organizacional da esfera pública.

ABSTRACT

The overall objective of this research was to understand what and how the SEPLAG's practitioners of the strategy learn about the monitoring of projects routine, present in government management model "Todos por Pernambuco". The theoretical framework adopted were mainly those related to learning in organizations, especially the prospect of learning from experience and on strategy as practice, focusing on organizational routines and, in addition about public management and project management. Two specific goals led the research: (i) understand the "what" SEPLAG's strategy practitioners learn about the monitoring of projects routine and (ii) to understand "how" SEPLAG's strategy practitioners learn about monitoring of projects routine. The strategy adopted for conducting the research was qualitative single case study. The studied organization is responsible for the monitoring of strategic projects for government management in the state of Pernambuco. Data collection was carried out through interviews, documents and observation. Ten interviews with SEPLAG's strategy practitioners directly involved with the routine were performed. Data analysis was centered on the description and interpretation of them, applying the method of constant comparison to building categories that reached the research objectives. Thus, it was concluded that the contents of the learning acquired by SEPLAG's strategy practitioners on routine were: understanding the complexity of the projects, to understand the particularities of the institutions involved in the projects and build a relationship of trust with the people. With regard to the means of learning, came to the conclusion that the SEPLAG's practitioners strategy learned about the studied routine experiencing diverse experiences and interacting with the people involved in monitoring. It is believed that this research has contributed to enrich and broaden the debate about learning by experience, since appropriated the concepts developed by the american philosopher John Dewey (1959, 2011) in an educational context for understanding the phenomenon of learning in a context organization of the public sphere.

Keywords: Learning the strategy practitioners. Learning by experience. Strategy as practice. Organizational routines. Organizational context of the public sphere.

Lista de figuras

Figura 1 - Modelo de ação e pensamento reflexivo de Dewey	34
Figura 2 - Modelo conceitual para análise da estratégia como prática	39
Figura 3 - Integrando práxis, prática e praticantes	40
Figura 4 - A rotina de monitoramento de projetos	71

Lista de quadros

Quadro 1	As cinco orientações da Aprendizagem	30
Quadro 2	Descrição sucinta da formação da categoria “Compreender a complexidade dos projetos	59
Quadro 3	Perfil dos praticantes da estratégia da SEPLAG entrevistados	67
Quadro 4	Correlação entre os cinco aspectos do pensamento reflexivo (DEWEY, 1959) e a rotina de monitoramento de projetos	99

Lista de siglas

BDADOS - Banco de Dados

CAPM® - *Certified Associate in Project Management*

COMPESA - Companhia Pernambucana de Saneamento

PAC - Programa de Aceleração da Economia

PDCA – *Plan, Do, Check e Action*

PMBOK® - *Project Management Body of Knowledge*

PMI - *Project Management Institute*

PROPAD – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco

EGP – Escritório de Gestão de Projetos

R3G – Relatórios de três gerações

SEDMG - Secretaria Executiva do Desenvolvimento do Modelo de Gestão

SEGE – Secretaria Executiva de Gestão Estratégica do Estado de Pernambuco

SEGR - Secretaria Executiva de Gestão por Resultados

SEHAB - Secretaria de Habitação

SENAI – Serviço Nacional da Indústria

SEPLAG – Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco

SEPOC - Secretaria Executiva de Planejamento, Orçamento e Captação

SGTG - Superintendência Geral Técnica e de Gestão

SRHE – Secretaria de Recursos Hídricos e Energéticos

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

Sumário

1 Introdução	15
1.1 Contextualização do tema	16
1.2 Problema de pesquisa	20
1.3 Objetivos	21
1.4 Justificativas	22
1.4.1 Justificativa teórico - acadêmica	22
1.4.2 Justificativa para o contexto organizacional em foco	23
1.5 A Pesquisadora	26
1.6 Estrutura do projeto	27
2 Fundamentação teórica	29
2.1 Aprendizagem	30
2.1.1 Aprendizagem nas organizações	31
2.1.1.1 Aprendizagem pela experiência	32
2.2 Estratégia como prática	36
2.2.1 Modelos conceituais da estratégia como prática	38
2.2.2 Rotinas organizacionais	42
2.3 Gestão Pública	44
2.4 Gestão de Projetos	45
3 Procedimentos metodológicos	47
3.1 Questões de pesquisa	47
3.2 Delineamento da pesquisa	48
3.3 Definição do campo e escolha do caso	49
3.4 Coleta de dados	53
3.5 Análise de dados	55
3.6 Validade e confiabilidade	60
3.7 Limitações do estudo	61
4. Resultados	63
4.1 A Secretaria de Planejamento e Gestão do estado de Pernambuco - SEPLAG	63
4.1.1 O Escritório de Gestão de Projetos - EGP	65
4.1.2 O perfil dos participantes	66
4.2 A Rotina de monitoramento de projetos	70

4.3 Mudanças que ocorreram na rotina de monitoramento de projetos	75
4.4 O que os praticantes da estratégia aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos?	78
4.4.1 Compreender a complexidade dos projetos	79
4.4.2 Compreender as particularidades das instituições envolvidas nos projetos	83
4.4.3 Construir uma relação de confiança com as pessoas	87
4.5 Como os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos?	90
4.5.1 Vivenciando experiências diversas	91
4.5.2 Interagindo com as pessoas envolvidas nos monitoramentos	94
5 Discussão dos resultados	97
5.1 A aprendizagem pela experiência no contexto da esfera pública	97
5.2 A aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG sobre as rotinas organizacionais no contexto da esfera pública	105
6 Conclusões, implicações e recomendações	109
6.1 Conclusões	109
6.2 Implicações para a gestão	112
6.3 Recomendações para estudos futuros	113
Referências	115
Apêndice A - Carta de Apresentação	121
Apêndice B - Informações básicas sobre os participantes da pesquisa	122
Apêndice C - Roteiro para levantamento de informações sobre a rotina de monitoramento de projetos no EGP	123
Apêndice D - Roteiro de Entrevistas	124
Apêndice E – Principais Conceitos Sensibilizadores	126
Apêndice F – Formulário para transcrição das entrevistas	129
Apêndice G - Carta enviada aos respondentes para a realização da “verificação dos membros”	130
Apêndice H - Leiaute do 2ª andar da SEPLAG	133

1 Introdução

No mundo contemporâneo há uma volatilidade nas informações e conhecimentos, fazendo com que os indivíduos busquem compreender e interagir com as tendências. No cenário corporativo, seja ele público ou privado, não poderia ser diferente, pois, os profissionais que ocupam os espaços nas organizações como protagonistas das estratégias, almejam estar constantemente preparados para enfrentar os desafios nos âmbitos qualitativos e quantitativos que permeiam o ambiente no qual a organização está inserida, buscando a consecução de resultados positivos.

Atualmente na gestão pública se observa uma necessidade da transparência das ações e do atendimento a requisitos legais, como por exemplo, a Lei de Responsabilidade Fiscal (lei complementar nº 101). Tal perspectiva aliada à convivência com as assimetrias, advindas das diferenças partidárias, as quais podem influenciar a consecução de resultados qualitativos e quantitativos, forja um cenário o qual requer profissionais aptos a entenderem e interagirem de forma plena com todas as nuances típicas do ambiente organizacional público.

É neste contexto competitivo, mutável e dinâmico em que a abordagem da aprendizagem dos praticantes da estratégia emerge como diferencial de excelência para organizações as quais desejam manter-se na vanguarda. Tal posicionamento pode proporcionar uma melhor preparação dos profissionais que as compõem, no sentido de enfrentarem as situações do cotidiano ou adversas fazendo uso de decisões mais assertivas e céleres, adaptando-se rapidamente às mudanças e demandas advindas da sociedade e/ou do mundo empresarial.

O tema da aprendizagem desenvolvida no ambiente organizacional tem sido objeto de estudos já há algum tempo. Envolve diversas abordagens as quais debatem o aprendizado dos profissionais, objetivando permitir que os mesmos alcancem patamares mais elevados de desempenho quando executam suas funções na organização, de modo que a própria organização tenha seu desempenho, como um todo, aperfeiçoado. É nesta área de estudos, a aprendizagem nas organizações, em que este estudo irá ancorar-se, porém, focado naqueles profissionais considerados estrategistas ou praticantes da estratégia, responsáveis pelas decisões sobre os recursos considerados estratégicos na organização. Faz-se oportuno observar a importância de tais profissionais, frente às demandas tão dinâmicas, oriundas das mais variadas perspectivas do meio empresarial ou da sociedade. Neste sentido, o contínuo

processo de aprendizagem dos mesmos pode representar um importante porto seguro para que tomem decisões de formas mais assertivas.

No decorrer do desenvolvimento deste capítulo apresenta-se uma contextualização da temática, seguida pela exposição do problema de pesquisa que será traduzido pelos objetivos geral e específicos da investigação. Em seguida se apresentam as justificativas, sob o ponto de vista da conceituação teórico-acadêmica e da gestão pública e a estrutura que representa o farol condutor do desenvolvimento deste projeto.

1.1 Contextualização do tema

Para Lucena (2001, p. 26), “O fenômeno da aprendizagem tem sido investigado por psicólogos, sociólogos, educadores, filósofos e outros profissionais desde a época de Aristóteles e Platão”. Considerando-se tal aspecto, gerador de várias orientações teóricas sobre a aprendizagem, esse estudo se ancora na abordagem construtivista, a qual, segundo Fenwick (2001), não está embasada em uma teoria única, pois, a partir de diferentes concepções das quais o mundo é interpretado, emerge como elemento central a possibilidade de perceber a realidade a partir dos mais variados pontos de vista, reconhecendo-os e valorizando-os.

De acordo com Easterby-Smith, Snell e Gherardi (1998), as organizações para serem capazes de responder às inúmeras e dinâmicas demandas do mundo dos negócios e da sociedade, no sentido de estar à frente dos concorrentes, por intermédio de um atendimento diferenciado, necessitam de constante aprendizado. Esta necessidade pode explicar os motivos pelos quais a aprendizagem nas organizações é tema de inúmeras pesquisas, muitas vezes conflitantes.

Gherardi, Nicolini e Odella (1998) e Elkjaer (2004) indicam que, inicialmente, a aprendizagem nas organizações ocorria sob a égide da entrega de conhecimento, intitulada como a primeira via da aprendizagem. Desenvolve-se por meio do contato do aprendiz com os conhecimentos explícitos e tácitos existentes e disponíveis na organização. Oportunidades de capacitação, treinamentos e contatos com profissionais mais experientes representam as ocasiões para a aprendizagem, desenvolvida por cognição individual do aprendiz, porém, isolam o mesmo do contexto e do dia a dia organizacional não demonstrando como o processo de aprendizagem ocorre.

Nesse contexto surge outra acepção sobre aprendizagem nas organizações, a segunda via da aprendizagem, calcada na participação em comunidades de prática, as quais são focadas na construção e compartilhamento de conhecimentos que promovem a resolução de problemas. Teóricos dessa concepção defendem que o conhecimento somente poderá ser adquirido em episódios informais surgidos no desenvolvimento de ações rotineiras. No tocante à aprendizagem, essa ocorre de forma proporcional à participação efetiva do aprendiz na comunidade em que está engajado. Gherardi, Nicolini e Odella (1998) e Elkjaer (2004) apontam que tal concepção teórica acerca da aprendizagem nas organizações, ocorrida como uma prática social, não demonstra como o aprendizado se desenvolve a partir da participação na comunidade, bem como não considera o protagonismo do aprendiz (cognição do indivíduo) no processo de aprendizagem.

A partir dos debates sobre o processo de aprendizagem nas organizações, emergiu uma terceira acepção sobre a temática, elaborada por Elkjaer (2004), ancorada no arcabouço conceitual da experiência e pensamento reflexivo, construído pelo filósofo americano John Dewey (1959, 2011). Esta nova acepção traz em seu bojo a conexão e a integração entre protagonismo (cognição) e participação dos aprendizes nos processos de aprendizagem nas organizações resultando em novas interpretações, significações e entendimentos das experiências adquiridas pelos mesmos.

Destarte, esta pesquisa foi orientada pelo referencial teórico elaborado por Elkjaer (2004) para abordar a aprendizagem nas organizações. Tem como cerne o processo calcado na interpretação e construção de significações e entendimentos de forma que as pessoas (aprendizes) mobilizam suas experiências ao deparar-se com as mais variadas situações no contexto organizacional.

O sucesso das organizações frente aos desafios que são apresentados nos curto, médio e longo prazos depende também da *performance* dos profissionais responsáveis pela mobilização dos recursos considerados estratégicos. Tais profissionais, denominados por Whittington (2006), de estrategistas ou praticantes da estratégia “são personagens centrais na reprodução, transferência e, ocasionalmente, na inovação das práticas estratégicas”. É a partir dessa conceituação que se optou por escolher a investigação focada na aprendizagem do estrategista nesta pesquisa.

Pode-se entender que a estratégia é um tema amplamente utilizado, seja nas organizações públicas ou privadas, sendo seu conceito objeto de muito debate, comportando diversas abordagens a partir das mais variadas concepções. Para Mintzberg (1978), tais abordagens, na maioria das vezes, possuem uma temática em comum, visto que, a estratégia

traduz-se em um conjunto de orientações definidas de forma consciente, as quais norteiam as decisões a serem tomadas. De acordo com Whittington (1996), a estratégia possui, basicamente, quatro vertentes representadas pelo planejamento, política, processo e prática e, segundo Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997, p. 2), para alguns autores, é

possível definir uma tipologia de estratégias suficientemente amplas de tal forma que elas sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria.

Como exemplo, apresenta-se a abordagem da “estratégia como prática” a qual introduz o tema por meio de uma percepção diferente daquele que aborda a mesma como uma propriedade das organizações, isto é, interpreta-a como algo que as pessoas desenvolvem nas organizações. Partindo-se desta percepção antagônica à visão disseminada pela corrente principal de estudos sobre a estratégia, a perspectiva da estratégia como prática preocupa-se com o que as pessoas envolvidas na elaboração e desenvolvimento da mesma realmente fazem e como elas influenciam os resultados, tendo como característica particular, a pluralidade, quando se observam os níveis de análise, as pessoas envolvidas, as teorias empregadas e as variáveis dependentes (JOHNSON et al., 2007).

Fruto de um debate acadêmico de vanguarda, segundo Johnson et al. (2007), a concepção da estratégia como prática nos remete ao resgate e a valorização das rotinas organizacionais. Tomando-se como base também a concepção de Feldman e Pentland (2003), cujo enfoque está calcado em uma percepção ontológica das mesmas adotando uma visão baseada em novos entendimentos da relação entre estrutura (ideia abstrata da rotina) e agência (desenvolvimento, pelas pessoas), de modo a permitir observar como a estabilidade e a mudança nas rotinas organizacionais estão relacionados.

No sentido de organizar o diálogo em torno da temática, Feldman e Pentland (2003, p. 96) definem as rotinas organizacionais como um “... padrão repetitivo e reconhecível de ações interdependentes, envolvendo múltiplos atores”, no entanto, sem ser imutável ou estática, pois, a flexibilidade e mudança organizacionais são decorrentes da interação existente entre a estrutura e a agência.

Partindo-se deste pressuposto, o entendimento de estrutura e agência aplicados às rotinas organizacionais, corporificaram os aspectos ostensivos e performativos, respectivamente. O primeiro aspecto representa a forma ideal ou esquemática de uma rotina, sendo a idéia abstrata generalizada ou o princípio da mesma e o segundo aspecto consiste em ações específicas, realizadas por pessoas específicas, em locais e horários específicos, representando a rotina organizacional na prática.

Tal como aponta Feldman e Pentland (2003), as conexões entre os aspectos ostensivos e performativos citados anteriormente são necessárias à existência das rotinas organizacionais, sendo assim, o domínio do conhecimento sobre as mesmas é fator importante para a compreensão do papel da variação nas rotinas organizacionais e da interação entre variabilidade e estabilidade, oriundos de fatores endógenos à organização. Ancorando-se em tal arcabouço conceitual, se adotou o referido enfoque sobre as rotinas organizacionais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Ainda apoiando-se em Johnson et al. (2007), o debate em torno da agenda de pesquisa sobre o tema da estratégia como prática demonstra a natureza multifacetada da mesma, a qual demanda uma análise sobre “prática” e “práxis”, sendo a primeira ancorada sobre as atividades organizacionais ou institucionais nas quais as pessoas estão engajadas e que dependem do contexto, mais amplo, no qual estão inseridas. Tais atividades podem ser representadas por procedimentos internos e rotinas organizacionais, nas suas formas ideais, sendo tipificadas como rotinas ostensivas. No tocante à “práxis”, é representada pelo o que realmente as pessoas fazem em relação à estratégia, vislumbrando também a relação com o contexto social, institucional ou organizacional que, sob o ponto de vista da rotina, pode ser tipificada como performativa. Destarte, a estratégia como prática invoca um olhar atento à forma pela qual as pessoas desenvolvem as estratégias e aos impactos gerados, a partir do desenvolvimento das práticas institucionalizadas.

Assim sendo, os faróis condutores conceituais desta pesquisa são aqueles concernentes aos campos teóricos da aprendizagem no contexto organizacional e da estratégia como prática. O recorte de conhecimento contemplará a aprendizagem pela experiência desenvolvida pelos praticantes da estratégia em suas práticas e práxis, por meio das rotinas organizacionais. Como não é possível, neste estudo, abordar a gama de rotinas existentes no ambiente organizacional, foram então escolhidas aquelas pertinentes à gestão da qualidade. Ampliando-se a lente sobre o objeto de estudo, se destaca uma das vertentes da mesma, o monitoramento, penúltima fase do ciclo da qualidade, o PDCA, cuja sigla em inglês significa: *Plan, Do, Check e Action*. Tal escolha se ancora na afirmativa de Jarzabkowski (2004, p. 547), a qual advoga que os estudos no âmbito da estratégia como prática podem contribuir com os debates acerca das práticas de gestão, tais como a gestão da qualidade total e o planejamento estratégico.

No que diz respeito ao campo empírico, o desenvolvimento da pesquisa ocorreu em um contexto da gestão pública, delimitado na Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco (SEPLAG), visto que a mesma é a responsável pelo desenvolvimento do

modelo de gestão “Todos por Pernambuco” em análise e centralizado no Escritório de Gestão de Projetos (EGP), responsável pela gestão de projetos oriundos de metas prioritárias para o Governo. A expectativa deste estudo está centrada em compreender a aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG, quando desenvolvem uma rotina organizacional da qualidade – o monitoramento de projetos - presente no modelo de gestão “Todos por Pernambuco”. De acordo com Dewey (1959, p.135), “Compreender é apreender a significação. Enquanto não compreendemos [...] ficamos inquietos, desorientados...”. O autor esclarece que:

Apreender a significação de uma coisa, de um acontecimento ou de uma situação é ver a coisa, acontecimento ou situação, em suas *relações* (grifo do autor) com outras coisas: notar como opera ou funciona, que consequência traz, qual sua causa e possíveis aplicações (DEWEY, 1959, p.140).

A escolha da referida rotina se baseia nas acepções de Jarzabkowski (2007, p. 4), a qual advoga que “[...] a atividade é considerada estratégica na medida em que é uma consequência para os resultados estratégicos, para as orientações de sobrevivência e para a vantagem competitiva da empresa”. A compreensão de “como” e “o que” os praticantes das estratégias da gestão pública aprendem, busca também identificar oportunidades de melhoria no sentido de contribuir para o estabelecimento de melhores procedimentos, mais assertivos e céleres, tornando-os um legado para as futuras gestões governamentais.

1.2 Problema de pesquisa

A agenda de pesquisa direcionada para a aprendizagem nas organizações com um olhar atento aos praticantes da estratégia no decorrer do desenvolvimento das rotinas organizacionais é muito intrigante, representando um debate de vanguarda, principalmente quando a lente da observação está centrada no ambiente da gestão pública. Tal ambiente, repleto de nuances, aparenta ser permeado por assimetrias advindas das diferenças político-partidárias as quais precisam ser suplantadas, objetivando o alcance de resultados qualitativos e quantitativos para a sociedade como um todo, demonstrando transparência e eficiência. Para Matias-Pereira (2008, p.77), “[...] a administração pública brasileira não tem sido capaz de responder, como organização, às demandas e aos desafios da modernidade.” As deficiências e distorções presentes na administração pública resultam, dentre outros, em morosidade no atendimento às demandas da sociedade e em processos decisórios complexos e lentos (MATIAS-PEREIRA, 2008a).

Mesmo considerando-se que a literatura sobre a aprendizagem nas organizações é bastante ampla, é possível constatar que a abordagem da aprendizagem dos praticantes da estratégia ainda é escassa, fato que constitui o cerne da importância do referido estudo. Neste sentido, vale a pena citar Johnson et al. (2007) os quais apontam que os estudos a serem desenvolvidos sobre a estratégia como prática proporcionam pelo menos três grandes benefícios. Assim, a visão mais contundente sobre o que realmente os gestores fazem para desenvolver as estratégias, o foco nos detalhes concretos da prática da estratégia, a possibilidade de observar a estratégia de uma forma ampla e integrada propiciam um campo fértil e difuso para pesquisas, possibilitando ultrapassar as fronteiras tradicionais delimitadas pela academia.

No sentido de guiar os estudos a serem empreendidos na esfera da administração pública, se tomou como campo empírico a SEPLAG, entidade responsável pelo desenvolvimento do modelo de gestão “Todos por Pernambuco”. Tal modelo possui um enfoque na gestão de resultados, englobando a formulação de políticas públicas, representando a primeira etapa do ciclo de gestão, as quais são desdobradas em objetivos, metas e projetos, seguida pela implementação, monitoramento e a avaliação dos resultados. Quanto aos projetos, a SEPLAG possui uma unidade exclusiva para a gestão das obras de construção civil estratégicas, intitulada “Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP”, coordenada pela Secretaria Executiva de Gestão Estratégica (SERE).

Partindo-se, então, da literatura concernente à aprendizagem nas organizações, sob a ótica da experiência, com um olhar atento aos praticantes da estratégia e às rotinas organizacionais desenvolvidas pelos mesmos, é possível lançar a seguinte pergunta mobilizadora para o estabelecimento do problema de pesquisa: como acontece a aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG sobre a rotina de monitoramento de projetos presente no modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”?

1.3 Objetivos

Almejando dar resposta ao problema de pesquisa, o objetivo geral desta investigação é compreender “o que” e “como” os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos presente no modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”.

No sentido de alcançar o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

1.3.1) Compreender o que os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos;

1.3.2) Compreender como os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem, sobre a rotina de monitoramento de projetos.

1.4 Justificativas

Para o desenvolvimento desta pesquisa, é importante clarificar a relevância da temática, no tocante às contribuições da pesquisa ao conhecimento científico e ao contexto organizacional em foco. Para tal, se tornou necessário a apresentação das justificativas que embasam e corroboram a importância de tal empreendimento e, neste sentido, emergem as duas vertentes para a dialética: a justificativa teórico-acadêmica e aquela centrada na realidade pesquisada, isto é, na gestão pública.

1.4.1 Justificativa teórico-acadêmica

O tema da aprendizagem nas organizações é muito difundido, trazendo em seu bojo inúmeros debates e concepções, segundo Easterby-Smith e Araujo (2001), no entanto, ainda existem lacunas a serem exploradas, principalmente no campo empírico. De acordo com Elkjaer (2004) a compreensão do desenvolvimento da aprendizagem nas organizações focada em “como” e “o que” as pessoas aprendem representa uma gama de novas agendas de pesquisa. Alerta que tal compreensão é possível de ser alcançada, partindo-se da abordagem pragmática do filósofo americano John Dewey, de modo que a mesma representa o farol condutor para o entendimento da aprendizagem nas organizações como um processo transacional que engloba pessoas e as próprias organizações. No tocante aos estudos acerca da aprendizagem pela experiência, Elkjaer (2009, p. 75), aponta que “um olhar mais atento à noção de Dewey de experiência pode ser útil para a criação de uma teoria de aprendizagem que responde à necessidade de criatividade e inovação que, pelo menos retoricamente, está na demanda em sociedades do conhecimento contemporâneo”.

Segundo Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000) a agenda de pesquisa focada na prática, representa novas possibilidades de estudo da aprendizagem no contexto das

organizações, clarificando, inclusive, novas possibilidades de promoção da aprendizagem, ampliando seu espectro de atuação.

No tocante à concepção da estratégia como prática, Whittington (2006) preconiza a relevância do retorno da mesma às atuais pesquisas sobre estratégia, todavia, de uma forma completa, isto é, observando-se os aspectos pertinentes a mesma nos níveis intra e extra-organizacionais, de forma integrada, a partir dos conceitos de práxis, prática e praticantes da estratégia, gerando implicações e novas agendas para pesquisas.

No que diz respeito às acepções em torno do resgate da relevância das rotinas organizacionais, ainda esbarram em um grande quantitativo de estudos que classificam as mesmas como fontes de inércia e estagnação, visto que, representam uma direção a ser seguida, prescrita em detalhes (FELDMAN; PENTLAND, 2003). No entanto, Feldman e Pentland (2003) fazem emergir uma nova visão sobre as rotinas organizacionais, de forma que o entendimento sobre o tema exige um olhar atento aos aspectos ostensivo e performativo. As conexões e contradições geradas pelos mesmos nos resultados, bem como na influência que as rotinas organizacionais têm na estabilidade e na mudança organizacional, representam também uma agenda de pesquisa.

Diante do exposto e levando-se em consideração a escassez de estudos envolvendo os conceitos em debate, esta pesquisa poderá clarificar como se desenvolve a aprendizagem dos praticantes da estratégia no setor público em foco. Há também a possibilidade de exemplificar as estratégias adaptativas dos praticantes, quando de possíveis alterações na rotina organizacional também em foco.

1.4.2 Justificativas para o contexto organizacional em foco – a gestão pública

Partindo-se do pressuposto de que esta pesquisa é de natureza teórico-empírica, se almeja que as contribuições decorrentes da mesma ocorram não somente para a geração de conhecimento, mas também para a gestão pública em foco. Assim sendo, nesta subseção apresenta-se a importância do desenvolvimento desta pesquisa para o contexto organizacional em estudo.

De acordo com Wosniak e Rezende (2012, p.1),

Os governos são pressionados no sentido de adequar suas instituições e modos de agir ao contexto de um mundo cada vez mais questionador, globalizado, complexo e interdependente. Esses desafios e transformações

requerem inovadores modelos públicos de gestão, assim como efetivos instrumentos, procedimentos e formas de ação.

Observa-se que a qualidade das ações empreendidas na gestão pública impacta diretamente na competitividade do Estado e a ausência de métodos de trabalho, ferramentas gerenciais e procedimentos ajustados à administração pública demandam transformações urgentes. Matias-Pereira (2008b) advoga que tais transformações representam a necessidade de modificação nas estruturas, processos e regras, requerendo uma conduta mais adaptável, inovadora e empreendedora.

No que diz respeito à atuação dos gestores públicos, segundo Motta (2013), é necessário ampliar a visão geralmente simplista da *performance* dos mesmos, visto que, não considera as dimensões políticas e as condições de trabalho nas organizações públicas. Entre as principais tarefas de tais profissionais, “[...] inclui-se a busca constante de novos consensos em meio a pressões, conflitos, alianças e agudas limitações de recursos” (MOTTA, 2013, p. 86).

A profissionalização dos gestores públicos se traduz pelo domínio de atividades focadas na consecução dos resultados qualitativos e quantitativos, mesmo diante das adversidades inerentes ao contexto organizacional público. Para Motta (2013, p.86) alguns dilemas ainda permeiam a gestão pública e “[...] precisam ser enfrentados. Entre eles, está a integração das dimensões políticas e administrativas no mesmo espaço de decisão e ações públicas [...]”. Diante de tal contexto, se espera que tais gestores ou, segundo Whittington (2006), os praticantes da estratégia, desenvolvam sua capacidade de aprendizado, respondendo, de forma plena, às demandas que se apresentam.

No tocante ao crescimento da economia pernambucana, decorrente principalmente dos projetos estruturadores em desenvolvimento no estado e dos novos investimentos capitaneados pelos mesmos, se observa uma demanda pela profissionalização da gestão pública, respondendo aos anseios da sociedade civil e das organizações, sejam elas privadas ou públicas. De acordo com Lima, Sicsú e Padilha (2007), os desafios a serem suplantados para viabilizar a progressão do incremento econômico no estado de Pernambuco, são o desenvolvimento dos demais setores da economia e a qualificação profissional dos recursos humanos. Assim, considerando-se o ambiente do setor público, a profissionalização poderá traduzir-se na definição, aplicação, monitoramento e melhoria contínua de modelos de gestão pública de vanguarda, sob a tutela de profissionais capacitados para enfrentar tal desafio.

Este cenário demonstra como a gestão pública em Pernambuco, corporificada pelo sujeito “Estado” se tornou uma organização complexa, demandando o foco em resultados para transformar a realidade das pessoas, sob os pré-requisitos da unicidade e da integração. Estes representam os elementos centrais para o estabelecimento de um modelo de gestão governamental voltado para a consecução de resultados criando um ciclo virtuoso para o desenvolvimento sustentável, embasado nos pilares da qualidade de vida das pessoas, equilíbrio ambiental e crescimento econômico (informação verbal)¹.

O modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco” elaborado pela SEPLAG vem sendo desenvolvido desde o ano de 2007 como uma política de Estado. Representa um processo político, com dimensões técnicas, possuindo o papel pedagógico de alterar a cultura instalada, profissionalizando a gestão pública com foco no Cidadão e nos resultados.

No decorrer deste estudo, se almeja gerar contribuições para a compreensão acerca do aprendizado dos praticantes da estratégia da SEPLAG sobre a rotina de monitoramento de projetos presente no modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”. Tais contribuições poderão proporcionar aos praticantes da estratégia reflexões sobre as atividades desenvolvidas e as *performances* alcançadas, quando da operacionalização de tal rotina organizacional da qualidade.

Referindo-se à gestão capitaneada pela SEPLAG, desenvolvida a partir do referido modelo de gestão governamental, se intenciona com este estudo colaborar para a identificação das ocasiões mais frutíferas para o advento da aprendizagem. Almeja-se também cooperar com o estabelecimento de novos procedimentos, no sentido de torná-los um legado para as futuras gestões governamentais. Vale salientar que o desenvolvimento desta pesquisa poderá instigar novos estudos abordando o modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”.

Assim sendo, se tem a seguir a estrutura que norteou a operacionalização desta pesquisa, a qual se encontra dividida em capítulos para melhor entendimento dos temas em foco.

¹ Informação coletada por meio de anotações da pesquisadora, quando da apresentação realizada pelo Sr. Mauricio Cruz, secretário executivo da Secretaria Executiva do Desenvolvimento do Modelo de Gestão e coordenador do Instituto de Gestão de Pernambuco, em palestra proferida aos alunos do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, em Recife, em junho de 2012.

1.5 A Pesquisadora

O objetivo desta seção é esclarecer como a pesquisadora se envolveu com a temática apresentada neste estudo, considerando-se a história de vida da mesma. A motivação para enveredar neste desafio foi resultante da atuação profissional da pesquisadora calcada em mais de 20 anos de trabalhos na gestão de projetos e na aprendizagem nas organizações. Durante 14 anos atuou no Serviço Nacional da Indústria (SENAI), importante organização com mais de 70 anos de serviços prestados no Brasil e no exterior, oportunidade na qual gerenciou diversos projetos voltados para área da educação profissional e consultoria técnica para as empresas privadas e instituições públicas no país, principalmente no estado de Pernambuco. No tocante à vida pessoal da pesquisadora, cabe aqui ressaltar as experiências educativas vivenciadas em família, com a presença de uma mãe apaixonada por literatura brasileira e da irmã mais velha, cuja trajetória profissional foi sempre inspiradora.

A participação no mestrado profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco foi uma decisão da pesquisadora voltada para ampliar conhecimentos sobre temas relevantes que pudessem agregar valor à atuação da mesma, principalmente no mundo do trabalho como profissional da área de gestão. Este valor envolvia, principalmente, a ampliação do senso crítico acerca de temas presentes na vida profissional dos gestores. Assim, a vivência no mestrado profissional oportunizou um contato mais estreito com um autor seminal na temática da educação, o filósofo americano John Dewey (1959, 2011), com o qual a pesquisadora se identificou plenamente, principalmente quando compreendeu e se apropriou dos conceitos sobre o fenômeno da aprendizagem pela experiência, refletindo a respeito do mesmo em um contexto que envolvia as organizações.

Como estudante do mestrado profissional a pesquisadora vivenciou a experiência de participar de grupos de pesquisa que proporcionaram o acesso à perspectiva contemporânea da estratégia como prática nas organizações, inspirando-a a investigar a aprendizagem dos praticantes da estratégia no seu dia a dia no trabalho, quando se envolviam com rotinas organizacionais consideradas estratégicas. Neste sentido, a pesquisadora conduzida por sua vivência como gestora de projetos, vislumbrou a possibilidade de estudar o fenômeno em um ambiente organizacional da esfera pública, no qual possuía menos envolvimento profissional, acreditando que tal experiência educativa pudesse contribuir com um maior aprofundamento no campo de estudos da aprendizagem, possibilitando também a ampliação da atuação da pesquisadora em seu campo profissional.

Assim, o contexto familiar e a vivência profissional da pesquisadora na gestão de projetos e na aprendizagem nas organizações foram fontes inspiradoras para o ingresso no mestrado profissional em administração da UFPE. O foco no estudo do fenômeno da aprendizagem de praticantes da estratégia envolvidos com rotinas organizacionais pertinentes ao gerenciamento de projetos no contexto da esfera pública foi fortalecido no decorrer do desenvolvimento dos estudos realizados pela pesquisadora.

1.6 Estrutura da dissertação

A estrutura desta dissertação está formatada em seis capítulos. O primeiro versa a respeito da introdução e suas subseções as quais expõem a temática e a contextualização da mesma, descrevendo-se brevemente as teorias que representam o arcabouço conceitual o qual embasou a pesquisa. Apresenta-se também o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, as justificativas para o desenvolvimento do estudo, enfocando as vertentes teórico-acadêmicas e do contexto organizacional, as motivações pessoais e profissionais que levaram a pesquisadora a realizar o estudo e, por fim, porém, não menos importante, a exposição da estrutura da dissertação.

A fundamentação teórica apresenta-se no segundo capítulo, no qual são analisados os conceitos teóricos concernentes à aprendizagem, de modo a estabelecer conexões com a aprendizagem nas organizações sob a égide da experiência. No tocante ao tema da estratégia como prática, os conceitos de praticantes da estratégia, prática e práxis serão também expostos bem como dois modelos conceituais presentes na literatura os quais buscam proporcionar a consolidação e o avanço da agenda de pesquisa sobre a temática. Os conceitos acerca das rotinas organizacionais são apresentados a seguir, precedendo a apresentação de uma seção voltada à gestão pública. Finalizando o referido capítulo, apresenta-se a temática da gestão de projetos, abordando a forma contemporânea de como é tratada.

No tocante ao terceiro capítulo apresenta-se a exposição dos procedimentos metodológicos os quais guiaram a investigação no campo empírico, versando a respeito das fronteiras da pesquisa, da definição dos casos, da coleta e apuração dos dados, das estratégias de validação e confiabilidade bem como das limitações deste estudo.

No quarto capítulo estão expostos os resultados desta pesquisa. Contém as características da organização em foco neste estudo, expondo o perfil dos participantes da

pesquisa; a rotina que foi adotada como objeto deste estudo; as mudanças ocorridas na rotina; bem como os resultados concernentes aos objetivos específicos desta pesquisa.

No tocante ao quinto capítulo, apresenta-se uma discussão acerca dos resultados. Neste capítulo intenciona-se demonstrar como os resultados alcançados se relacionam aos estudos realizados anteriormente, expondo as convergências e divergências identificadas.

No sexto e último capítulo da dissertação discorre-se sobre as conclusões desta pesquisa, as implicações para a gestão e algumas sugestões para a realização de futuros estudos.

2 Fundamentação teórica

No decorrer deste capítulo discorre-se acerca do arcabouço teórico responsável pela sustentação da pesquisa, fruto da revisão da literatura sobre a temática. Deste modo, as fontes consultadas versam a respeito da aprendizagem nas organizações, com um olhar atento à aprendizagem pela experiência, apresentando também a estratégia como prática, as rotinas organizacionais, a gestão pública e a gestão de projetos. Representam, de acordo com Merriam (2009), o cerne do estudo promovendo uma adequação ao objeto a ser investigado.

Partindo-se da motivação principal para o desenvolvimento da pesquisa, traduzida pelo objetivo geral o qual está direcionado a compreender o que e como os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos presente no modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”, apresenta-se a seguir o arcabouço conceitual, detalhando cada tema que sustenta a investigação do fenômeno que foi pesquisado.

2.1 Aprendizagem

Apoiando-se em Merriam, Caffarella e Baumgartner (2007), é possível destacar cinco orientações das quais emergem os pressupostos que guiam o olhar sobre a aprendizagem de adultos como um processo: a behaviorista, a cognitivista, a humanista, a cognitivista social ou a construtivista. Possuem em comum o conceito de mudança, porém, as autoras salientam como a abordagem do fenômeno está presente nos mais variados campos teóricos, proporcionando uma ampla agenda de pesquisa.

Cada uma das cinco perspectivas concebe a aprendizagem de uma forma ímpar, tal como demonstrado no quadro 1 a seguir.

Quadro 1. As cinco orientações da aprendizagem

Pressupostos	Behaviorista	Cognitivista	Humanista	Cognitivista social	Construtivista
Visão do processo de aprendizagem	Mudança no comportamento	Processo mental	Ato pessoal para cumprir o potencial de forma completa	Interação com e observação dos outros em um contexto social	Construção do significado pela experiência
Locus da aprendizagem	Estímulo do ambiente externo	Estrutura cognitiva interna	Necessidades afetivas e cognitivas	Interação de pessoas, comportamento e ambiente	Construção interna da realidade pelo indivíduo

Fonte: adaptado de Merriam e Caffarella (1999, p.264) *apud* Didier e Lucena (2008, p. 131)

Analisando as cinco orientações da aprendizagem descreve-se a corrente Behaviorista, em que o comportamento observável é o cenário para a assunção da aprendizagem, influenciada pelos elementos presentes no meio ambiente, os quais delineiam o comportamento do indivíduo. Em contraponto, a corrente Cognitivista imprime um protagonismo ao aprendiz, o qual reorganiza suas experiências acumuladas, a partir da compreensão dos estímulos do ambiente valorizando a estrutura cognitiva interna do indivíduo. No tocante à corrente Humanista, observa-se um foco no potencial sem limites para o desenvolvimento das pessoas, na qual a experiência tem especial valor no desenvolvimento da aprendizagem. Para a corrente Cognitivista Social, a aprendizagem emerge da interação com outras pessoas, em contextos sociais. Por último, porém, não menos importante, apresenta-se a visão Construtivista, em que Merriam, Caffarella e Baumgartner (2007), apontam que tal orientação engloba abordagens intrigantes, destacando-se a aprendizagem sob o ponto de vista experiencial, uma das perspectivas condutoras do estudo a ser desenvolvido.

Assim, a lente teórica adotada para o desenvolvimento desta pesquisa apoia-se no Construtivismo, o qual representa o ancoradouro para a compreensão do desenvolvimento da aprendizagem pela experiência, cujo cerne foca a reflexão, pela pessoa, da experiência concreta. Segundo Candy (1991), o Construtivismo emerge de diferentes perspectivas as quais possuem formas convergentes de perceber o mundo. Corroborando tais acepções, surge Mezirow (1994), advogando que a orientação construtivista permite a concepção de

significados e o desenvolvimento da aprendizagem, oriundos das interpretações ou reinterpretções das experiências vivenciadas pelas pessoas.

Em decorrência desta pesquisa lançar um olhar atento à aprendizagem dos praticantes da estratégia em uma organização, com uma delimitação do arcabouço teórico focado na aprendizagem pela experiência, torna-se necessária, então, clarificar na seção seguinte, alguns aspectos da aprendizagem nas organizações.

2.1.1 A Aprendizagem nas organizações

As organizações públicas ou privadas por meio de seus ambientes de convívio proporcionam o advento da aprendizagem. Para Easterby-Smith, Snell e Gherardi, (1998) a necessidade das organizações em se manterem competitivas nos negócios em que atuam, proporciona o surgimento das oportunidades de aprendizagem, pois, cada vez mais buscam executar melhor, de formas mais criativas ou inovadoras as ações que já dominam.

Para Elkjaer (2004, 2009), a ampla gama de pressupostos que embasam as mais variadas teorias a respeito da temática ainda não clarificaram aspectos complexos do fenômeno da aprendizagem nas organizações, fato que o torna relevante para a agenda de novas pesquisas para a constante atualização do debate.

Neste conjunto de pressupostos que embasam o processo de aprendizagem, apresenta-se um precursor, sendo aquele calcado no processo de aquisição individual de conhecimento, de forma que a pessoa (aprendiz) acessando as informações e conhecimentos tácitos e explícitos disponíveis nas organizações poderia absorvê-los e armazená-los (ELKJAER, 2004; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Porém, não há espaço para a reflexão do aprendiz, não conseguindo explicitar também como se dá a transferência do conhecimento para a organização (ELKJAER, 2004). Apoiando-se ainda em Elkjaer (2004), é possível inferir que tal transferência de conhecimento do aprendiz para a organização advém de um processo participativo em uma comunidade de prática, presente nos ambientes corporativos.

A percepção da aprendizagem advinda das interações sociais nas comunidades de prática recebe críticas, quando não consegue explicitar “como” e “o que” aprende-se nas mesmas, excluindo também a cognição e o pensamento do ser humano, quando afirma que a aprendizagem é fruto da execução de uma prática (ELKJAER, 2004, p. 423).

Para Gherardi, Nicolini e Odella (1998) e Elkjaer (2004) a grande transformação imposta aos estudos sobre o desenvolvimento da aprendizagem nas organizações advém do

protagonismo dos aprendizes, quando edificam suas interpretações e o aprendizado, tomando como referência a interação social presente nas comunidades de prática da qual são atuantes, tornando-se também, parte integrante do mundo social.

Atuando no sentido de preencher tais lacunas, emerge uma terceira acepção sobre a temática, concebida por Elkjaer (2004, 2009), a qual ancora-se no arcabouço conceitual da experiência e pensamento reflexivo, construído pelo filósofo americano Jonh Dewey. Considerada pela autora como uma “terceira via”, traz em seu bojo a conexão e a integração entre protagonismo (cognição) e participação dos aprendizes nos processos de aprendizagem nas organizações, esclarecendo “o que” e “como” aprende-se nos ambientes organizacionais apoiando-se nos conceitos de experiência e de pensamento reflexivo.

Para uma melhor percepção a respeito da abordagem construída por John Dewey, a subseção apresentada a seguir enfoca a aprendizagem pela experiência, um dos faróis condutores desta pesquisa.

2.1.1.1 Aprendizagem pela experiência

A aprendizagem pela experiência ocorre no dia a dia das pessoas, orientando as decisões empreendidas. Representa uma perspectiva teórica importante no campo teórico de estudos a respeito da aprendizagem de adultos e, segundo Miettinen (2000), os conceitos de experiência e reflexão possuem maior relevância na construção de tal aprendizagem, sendo intrinsecamente conectados, visto que, as pessoas procuram refletir sobre suas experiências.

O olhar de Dewey (1959) para o fenômeno da aprendizagem ancora-se na experiência, a qual se constrói a partir do processo de interação entre o indivíduo e o ambiente em que atua, estando associada, em primeiro lugar, com a vida das pessoas e não com o conhecimento. Para Elkjaer (2009), partindo-se deste pressuposto, conclui-se que a experiência é composta pelos resultados das interações entre a pessoa e o contexto social que a permeia. Segundo Dewey (2011), a experiência está calcada nos princípios da continuidade e da interação, sendo que o primeiro advém do resultado de uma ação realizada ou absorvida o qual modifica os dois agentes (praticante e aquela pessoa que absorveu – sofreu - a ação). Já o princípio da interação pode ser demonstrado a partir das conexões e intercâmbios entre as condições objetivas (conjunturas ambientais) e os estados interiores das pessoas (sujeito). Corroborando Dewey (1959), surge Jarvis (1987, 2006), advogando que a aprendizagem

traduz-se como a transformação da experiência em conhecimento, habilidades e atitudes, de forma que todo conhecimento é uma assunção da experiência, assim como a aprendizagem.

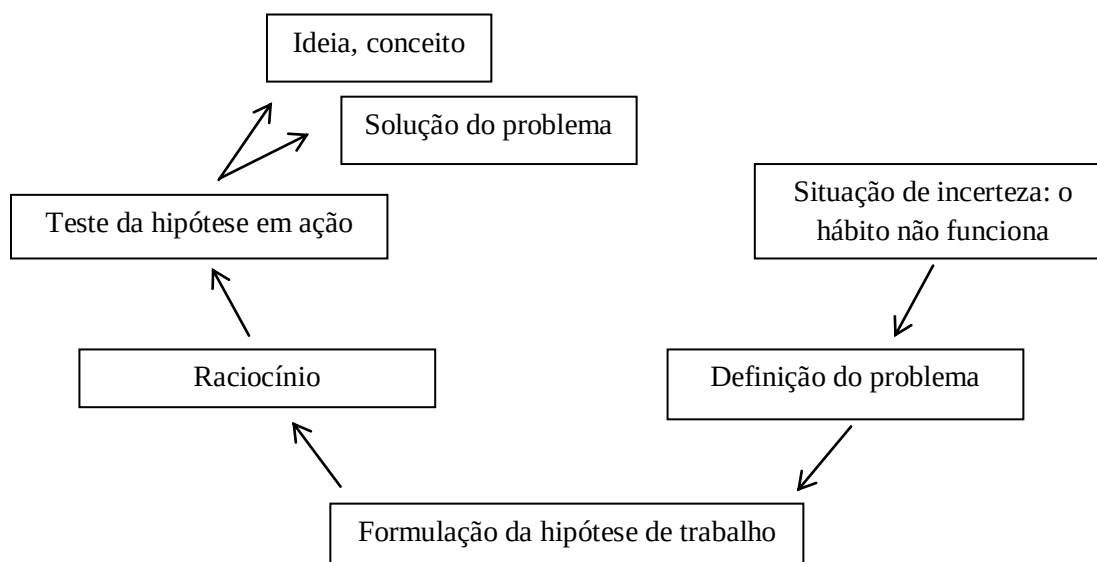
É importante enfatizar que o termo experiência apresenta-se em várias pesquisas acerca do fenômeno da aprendizagem, sendo seu conceito objeto de vários debates desenvolvidos, por exemplo, pelos seguintes estudiosos: Jarvis (1987, 2006), Candy (1991), Mezirow (1991), Miettinen (2000), Fenwick (2001) e Elkjaer (2004, 2009), Reis (2011). Esta ampla gama de estudos ocasiona a geração de modelos e conceitos os quais divergem entre si, acerca do termo experiência. Assim, no contexto desta dissertação, é possível afirmar que os novos estudos englobando o termo experiência, apropriando-se dos conceitos apreçados por Dewey, representam uma evolução no campo das pesquisas realizadas sobre a aprendizagem pela experiência.

De acordo com Dewey (2011, p. 35-36), toda experiência toma algo das experiências passadas e altera, de alguma forma, a qualidade das experiências que estão por vir, constituindo o princípio da continuidade. Por meio do princípio da interação, é possível verificar um intercâmbio entre as condições objetivas e as condições internas dos indivíduos, as quais, em conjunto, geram as situações. Assim, segundo Dewey (2011), as situações são constituídas pela interação entre as conjunturas ambientais (condições objetivas) e o estado do indivíduo. Faz-se mister observar que o ponto inicial para a geração de experiências reflexivas é a busca ou necessidade de se resolver problemas, de forma habitual. De acordo com Dewey (1959, 2011) a investigação é o único caminho para se obter experiências, a qual é iniciada pelo enfrentamento de uma situação difícil, na qual o hábito não é suficiente para a resolução da mesma, ou quando o indivíduo problematiza situações já vivenciadas, em busca de soluções mais assertivas. Segundo Elkjaer (2009, p. 80), a investigação é uma ação que proporciona converter situações adversas em triviais, processo o qual desenvolve-se por meio da utilização da ação e do pensamento reflexivo. Para Dewey (1959), um pensar reflexivo consiste em examinar mentalmente o assunto e dar-lhe consideração séria e consecutiva.

Quando uma pessoa defronta-se com uma situação a qual não possui a certeza de como deve proceder, para Dewey (1959, p. 23), é o momento de buscar identificar as circunstâncias por intermédio de um olhar que esteja atento a todos os detalhes os quais proporcionam uma compreensão ampla do contexto. Quando tal compreensão não é possível de ser alcançada, inicia-se um processo investigativo desenvolvido por intermédio de ações e pensamentos reflexivos, ocasionando uma experiência de aprendizagem. Desta feita, a ação de pensar de forma reflexiva contempla duas fases: “um estado de dúvida, [...] o qual origina o ato de pensar” e “um ato de pesquisa [...] para encontrar material que resolva a dúvida”

(DEWEY, 1959, p. 22). A reflexão engloba a análise ampla de todas as faces de uma situação problema. Dewey (1959, p. 18), advoga que o pensamento reflexivo estimula um extenso e cuidadoso estudo de toda crença ou espécie hipotética de conhecimento. A pessoa deve observar reflexivamente todos os pressupostos que conduzem as conclusões a respeito de situações de incerteza e das soluções criadas para esclarecer tais situações. O modelo esquemático a seguir, apresentado por Miettinen (2000, p. 65), demonstra o pensamento de Dewey a respeito da ação e do pensamento reflexivo.

Figura 1 - Modelo de ação e pensamento reflexivo de Dewey



Fonte: Adaptado de Miettinen, (2000, p.65).

O modelo citado propõe cinco fases interconectadas, as quais representam como a aprendizagem desenvolve-se. Segundo Miettinen (2000), a interpretação do modelo inicia-se quando uma pessoa defronta-se com uma situação de incerteza. Neste momento, as ações habituais e rotineiras, comumente desenvolvidas, não são suficientes para elucidar a questão enfrentada, demandando uma reflexão. Na fase seguinte ocorre a reflexão acerca da situação de incerteza vivenciada, resultando em observações e numa definição do problema o qual requer diagnosticar as possíveis causas do mesmo. Nesse momento o diagnóstico e a investigação das causas do problema proporcionam a geração de hipóteses de trabalho, cuja aplicabilidade é testada por intermédio da mobilização do raciocínio das pessoas, podendo

gerar reformulações. Por fim, porém, não menos importante, apresenta-se o teste em ação, quando a verificação, na prática, da validade da hipótese é desenvolvida.

Para Dewey (1959, p.119), a ocorrência das cinco fases não é um processo imutável e fixo, pelo contrário, é dinâmico, possibilitando novas ideias e pontos de vista. A chegada à derradeira fase pode não significar o alcance da solução, contudo, novos patamares para a observação e conjecturas serão alcançados, a partir dos resultados obtidos, constituindo o repertório de experiências das pessoas. Esta afirmação é exposta no modelo por meio dos resultados, os quais poderão ser a solução do problema ou incerteza enfrentado, constituindo o mapa interpretativo do indivíduo, podendo ser mobilizado na elucidação de situações *a posteriori*, tal como preconiza Miettinen (2000). Para Jarvis (1987, 2006), a partir dos pressupostos anteriormente citados, é possível inferir que a aprendizagem inicia-se a partir das experiências vivenciadas, podendo ocorrer durante toda a vida de uma pessoa, em qualquer época

No tocante à temática da experiência como ponto de partida para o aprendizado, é possível observar que Dewey (2011, p. 27), advoga que não é toda a experiência que resultará em aprendizagem, visto que, existem aquelas que não são educativas, pois, “qualquer experiência que tenha o efeito de impedir ou distorcer o amadurecimento para futuras experiências é deseducativa”.

A ocorrência das cinco fases descritas anteriormente expõe a necessidade do indivíduo desenvolver uma capacidade de memória, objetivando reconhecer e reinterpretar as experiências vivenciadas em diversos contextos as quais são capazes de apresentar subsídios que auxiliem elucidar uma demanda nova ou até mesmo problematizar situações já vivenciadas, buscando a melhoria das soluções já empreendidas. Assim, é necessário integrar claramente o aprendizado passado com as experiências novas, recorrendo a memória de forma constante (Mezirow, 1991, p.6). Desta forma, qualquer busca por propor uma solução para uma determinada demanda envolve a reflexão sobre outras ocorrências, por meio das memórias, bem como da observação (DEWEY, 1959, p.23).

De acordo com Reis (2011, p. 354), alguns estudos e pesquisas recentemente realizadas por autores nacionais almejavam compreender o processo de aprendizagem de gestores (praticantes da estratégia). O autor expõe algumas descobertas intituladas como “importantes e emergentes na área” destacando-se a “crescente importância atribuída [...] ao componente da reflexão da aprendizagem”, mesmo que, em muitos momentos, tal processo não ocorra adequadamente, por conta da falta de tempo para desenvolvê-lo, no dia a dia das organizações. Advogam que existe, portanto, uma necessidade premente em se entender, de

forma ampla, o papel que a reflexão exerce na aprendizagem pela experiência. Em seus estudos, o autor concluiu que os gestores, mesmo quando não estão presentes no ambiente organizacional, muitas vezes continuam refletindo sobre as experiências as quais estão envolvidos (Reis, 2011, p. 375-376).

Desta forma, encerra-se aqui o recorte teórico para a abordagem da aprendizagem pela experiência, citando Elkjaer (2009), a qual advoga que a teoria de vanguarda em aprendizagem terá como elemento central a teoria pragmática de John Dewey (1959, 2011).

Para a continuidade da apresentação do arcabouço teórico que sustenta estes estudos, os quais têm como motivação principal compreender como acontece a aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG sobre a rotina de monitoramento de projetos presente no modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”, na seção a seguir apresenta-se a visão da estratégia como prática, tendo como protagonistas os praticantes da estratégia.

2.2 Estratégia como prática

Uma das grandes escolas da estratégia competitiva está embasada na forma pela qual as forças que atuam em um determinado negócio são percebidas e como as empresas se posicionam frente às mesmas. Tais forças, decorrentes do ambiente externo ao negócio (estrutura da indústria), as estratégias desenvolvidas e o desempenho alcançado pelas empresas estão intimamente relacionados e representam o alvo da análise estratégica, emergindo o modelo teórico das cinco forças competitivas de Porter (1980), o qual representa o principal expoente desta perspectiva.

Outra vertente diz respeito à percepção da importância dos recursos, da competência da empresa e da avaliação da sustentabilidade da vantagem competitiva os quais se tornaram também relevantes para a definição de estratégias competitivas, estabelecendo os pressupostos do modelo teórico denominado “visão baseada em recursos”.

Segundo Barney (2011), as premissas básicas da visão baseada em recursos (*resource based view*) observam as empresas como um conjunto de recursos produtivos, suas forças e fraquezas, no entanto, existem inúmeras divergências conceituais, entre vários autores, acrescentando novos atributos referentes à capacidade e às competências das empresas como fatores decisivos para a formação da estratégia competitiva.

As abordagens supracitadas representam exemplos da agenda de pesquisa que dominou os estudos em estratégia durante muitos anos, focando as vantagens competitivas a

serem alcançadas pelas organizações, deixando em segundo plano o papel das pessoas no desenvolvimento das estratégias. Desta lacuna emergiu a vertente voltada para a estratégia como prática, corporificando uma alternativa conceitual para os estudos em que as pessoas representam vetores de mudanças. De acordo com Johnson et al. (2007), ancorado nesta concepção prática, a estratégia não é algo que as organizações possuem ou fazem, mas algo que pessoas desenvolvem nas organizações.

O advento dos estudos da estratégia como prática coaduna-se com a Teoria Social Contemporânea, apoiando-se em estudiosos seminais como Pierre Bourdieu, Michel de Certeau, Michel Foucault e Anthony Giddens, dos quais ancora-se três temas centrais para a teoria da prática: a sociedade, as atividades reais das pessoas e os atores, protagonistas das práticas ou praticantes da estratégia (WHITTINGTON, 1996). Partindo-se desta percepção, origina-se uma preocupação com a qualidade do resultado dos praticantes da estratégia (o fazer da estratégia) e não apenas com a eficácia das organizações (JOHNSON et al., 2007; WHITTINGTON, 1996, 2003).

Observa-se que as habilidades e conhecimentos dos praticantes da estratégia, os quais são mobilizados em conjunto com ferramentas analíticas de planejamento para o alcance de resultados mais eficazes, aliados à capacidade de adaptação a normas, padrões e rotinas não são debatidos na perspectiva anterior à estratégia como prática. As pessoas que compõem as organizações quando desenvolvem suas atribuições podem lançar mão de recursos e informações não previstos nos documentos formais existentes, colaborando de forma contundente para o alcance dos resultados previstos. Considerando-se tal percepção, Whittington (1996, 2003), propõe uma agenda de pesquisa focada também no fazer da estratégia (*strategizing*), tema tão importante quanto o desenho organizacional (*organizing*), amplamente debatido. Whittington (2003, p.119-121), explicita também algumas indagações as quais deveriam liderar o desenvolvimento de pesquisas, promovendo esclarecimentos que auxiliassem os praticantes da estratégia. Algumas indagações envolvem o “como” e “onde” o trabalho da estratégia é realizado, quais são as habilidades requeridas para o trabalho da estratégia e como podem ser obtidas, quem é o responsável por desenvolver o trabalho formal da estratégia, como o trabalho da estratégia é composto, dentre outras.

Corroborando tais acepções, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.7), também apontam questões as quais deveriam integrar a agenda de pesquisa sobre o assunto. Propõem a abordagem de temas tais como o que é estratégia, quem é o profissional considerado o estrategista ou praticante da estratégia, o que tais profissionais executam, quais são os resultados da análise do trabalho dos praticantes da estratégia e de que forma as teorias sociais

e organizacionais possibilitariam uma análise da temática da estratégia como prática. No sentido de promover o debate acerca de tais questionamentos, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) e Whittington (2006) apresentam modelos conceituais para clarificar como os praticantes da estratégia atuam na criação e disseminação das estratégias, bem como demonstrar como ocorrem as ações e interações entre os mesmos, visto que, a estratégia como prática se preocupa com a ação humana na gestão organizacional.

Deste modo, na subseção a seguir, se apresentam dois modelos conceituais para o entendimento da estratégia como prática na sua plenitude, sendo eles o modelo conceitual para análise da estratégia como prática, desenvolvido por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) e o modelo conceitual que integra a práxis, a prática e os praticantes da estratégia, elaborado por Whittington (2006).

2.2.1 Modelos conceituais da estratégia como prática

Para Johnson et al. (2007), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) e Whittington (2006), a elaboração das estratégias aborda não somente os esforços das pessoas envolvidas com as mesmas, mas também como se desenvolve a estrutura social, enfatizando as conexões existentes entre as micro e macro perspectivas existentes na estratégia, entendendo-a como uma prática social. Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.5) o fazer da estratégia, intitulado de “*strategizing*” é composto por um conjunto de atividades e interações entre vários profissionais e práticas da organização.

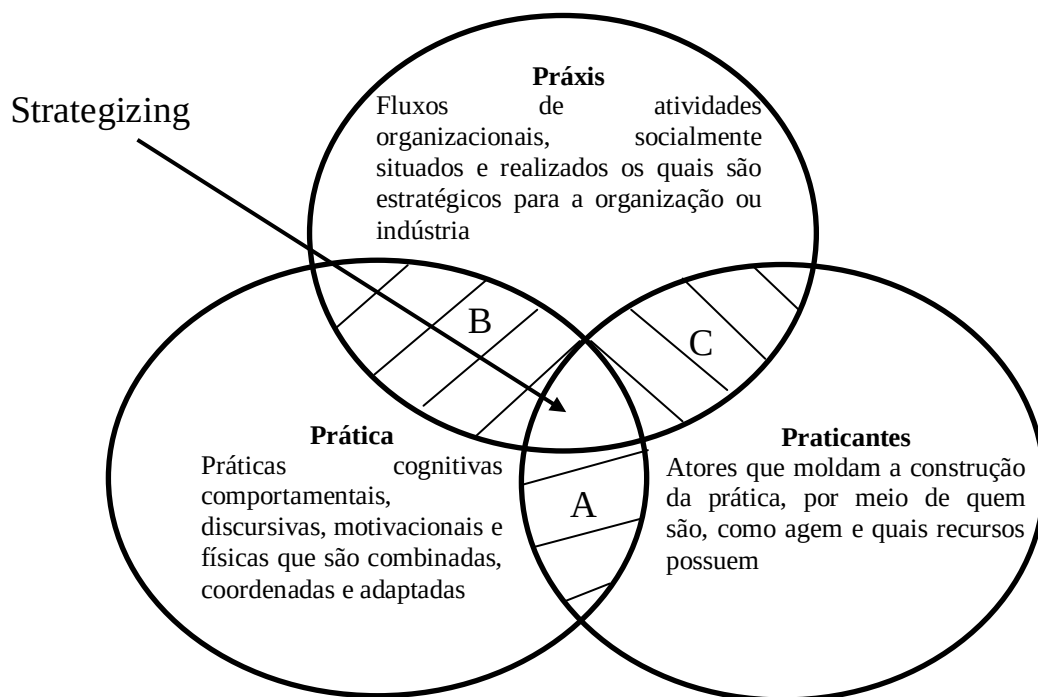
Na abordagem da estratégia como prática se apresentam três eixos centrais: as práticas desenvolvidas pelas pessoas na organização; as práxis, as quais representam as ações reais dos indivíduos e os praticantes da estratégia (JOHNSON et al., 2007; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006). Para Johnson et al. (2007, p.26) as práticas podem ser definidas como o que as pessoas se engajam com, objetivando desenvolverem suas atividades. No tocante à práxis, Johnson et al. (2007, p. 27), explicam que refere-se ao que as pessoas realmente fazem, englobando ações formais e informais, rotineiras ou não, as quais são desenvolvidas nos vários níveis hierárquicos da organização. Completando-se os três temas elementares da vertente da estratégia como prática, se apresentam os praticantes da estratégia, os quais representam os atores na organização. De acordo com Johnson et al. (2007), estes não são configurados apenas pelos diretores de alto

escalão, mas também pelos profissionais gestores de vários níveis organizacionais e por indivíduos externos à organização que estejam atuando no desenvolvimento de estratégias.

Almejando clarificar e integrar os conceitos que permeiam a visão da estratégia como prática, modelos conceituais foram propostos por Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), buscando proporcionar a consolidação e o avanço da agenda de pesquisa. Os modelos conceituais fazem uso dos três eixos centrais da referida abordagem, apresentando um olhar atento e integrado aos níveis intra e extra-organizacionais e ao nexo entre os eixos centrais, respectivamente.

O modelo conceitual elaborado por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.8), analisa os conceitos de prática, práxis e praticantes objetivando tornar clara a interligação dos mesmos e a existência de pontos de interseção. Na figura 2 a seguir, expõe-se o referido modelo conceitual do qual emerge o *strategizing* (fazer da estratégia) representando o ponto de interseção (nexo) entre a prática, a práxis e o praticante. *Strategizing* refere-se ao fazer da estratégia por meio das ações e interações de múltiplos atores e práticas existentes na organização (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p.8).

Figura 2 - Modelo conceitual para análise da estratégia como prática

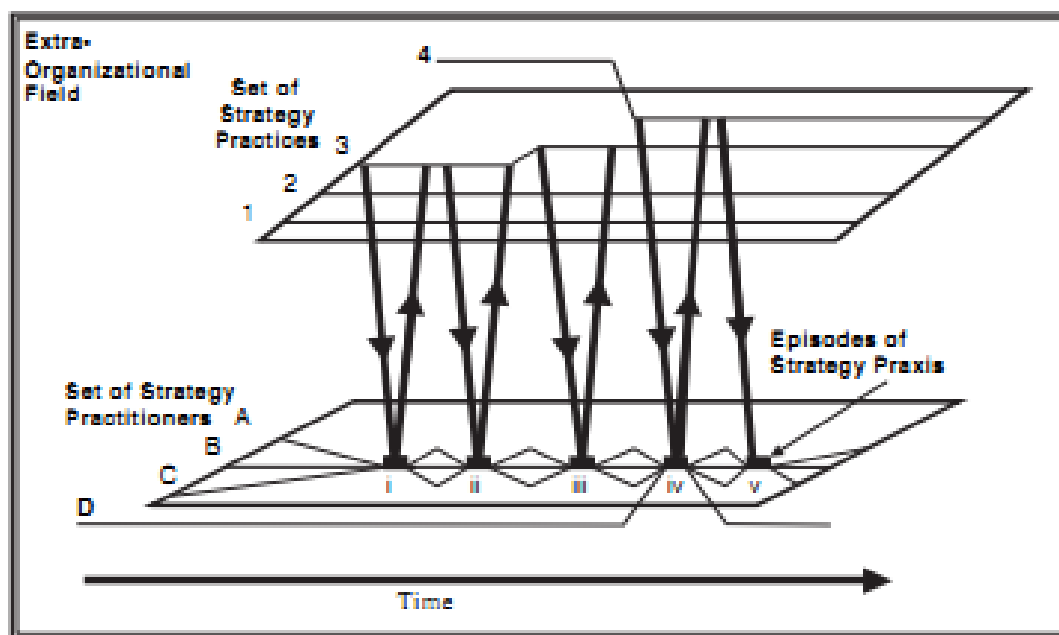


Fonte: Adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl, 2007, p. 8.

Tais elementos representam não somente a atuação individual das pessoas, mas também o funcionamento da estrutura social nas organizações (JOHNSON et al., 2007; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006). Assim, é possível perceber a estratégia como uma ação socialmente realizada que proporciona implicações na consecução de resultados, alcançando possíveis vantagens competitivas.

No tocante ao modelo conceitual disseminado por Whittington (2006), a conexão de diferentes linhas teóricas a respeito da perspectiva da estratégia como prática forma um todo coerente, a partir da integração dos níveis intra e extra-organizacionais, também fazendo uso da aplicação dos conceitos de prática, práxis e praticantes, de forma integrada. Na figura três apresentada a seguir é possível observar tal modelo conceitual.

Figura 3 - Integrando práxis, prática e praticantes



Fonte: Whittington (2006, p. 621)

No referido modelo conceitual, Whittington (2006), expõe que as letras A, B, C e D presentes no paralelograma inferior simbolizam os praticantes, sendo que, A, B e C são agentes internos e D é um praticante externo, que pode ser, por exemplo, um consultor que age de modo a influenciar na organização em algum momento. As ocorrências i, ii, iii, iv e v representam os episódios de práxis de estratégia intraorganizacionais, as quais podem ser formais, como reuniões ou informais, como conversas entre as pessoas na organização. No tocante ao paralelograma superior, os números 1, 2, 3 e 4, constituem as práticas, porém, aquela representada pelo número 4 foi inserida na organização por um praticante externo a

mesma (por exemplo, um consultor) e a mobilização das práticas pelos praticantes, nos momentos de práxis, pode alterar as práticas vigentes. É possível observar dois momentos em que as práticas vigentes são alteradas: no deslocamento do episódio de práxis ii para o iii, no qual os praticantes internos promovem uma adaptação na prática 3, alterando-a e no episódio de práxis iv. Nesse último, o praticante externo à organização (D) participa do episódio de práxis, quando introduz a nova prática 4 que, após a aceitação por parte dos praticantes internos, quando verificam e legitimam a aplicabilidade da mesma, passa a compor o conjunto de práticas vigentes na organização, independente da participação do praticante externo.

Whittington (2006), advoga que tal concepção a qual integra a prática, a práxis e os praticantes da estratégia gera quatro amplas implicações, indicando oportunidades para a constatação de controvérsias ou dificuldades e propondo novas direções para o desenvolvimento de pesquisas. A primeira implicação, assinalada no modelo conceitual pelas setas descendentes, refere-se ao “peso potencial das práticas sobre as práxis”, representando um alerta sobre o conservadorismo a qual aponta para a necessidade de estudos sobre as práticas influentes das organizações (WHITTINGTON, 2006, p. 623). A segunda, representada pelas setas ascendentes, diz respeito ao fato de que “as práticas da estratégia são tipicamente emergentes da práxis” em que, novamente, identifica-se um conservadorismo (WHITTINGTON, 2006, p. 624). A terceira refere-se à constatação de que “os praticantes são personagens centrais na reprodução, transferência e, ocasionalmente, na inovação das práticas estratégicas” apontando uma agenda de pesquisa focada nos tipos de praticantes associados às transferências de práticas inovadoras (WHITTINGTON, 2006, p. 625). A quarta e última implicação advém do fato que “as práxis efetivas dependem diretamente da capacidade dos praticantes em acessar e implantar práticas estratégicas dominantes” gerando agendas de pesquisa focadas em investigar como preparar praticantes da estratégia para envolver-se, de forma plena, com a efetiva práxis ou como preparar os melhores praticantes da estratégia (WHITTINGTON, 2006, p. 626).

Buscando clarificar as fronteiras existentes entre os conceitos de prática e de práxis, ainda consideradas nebulosas, Johnson et al. (2007) apresentam a perspectiva de utilização dos conceitos de rotinas organizacionais promovidos por Feldman e Pentland (2003). Assim sendo, a subseção seguinte enfoca tal abordagem, a qual resgata a importância das rotinas organizacionais para a consecução de resultados mais assertivos e eficazes nas organizações.

2.2.2 Rotinas organizacionais

Adotando-se como pressuposto que as organizações são formadas por pessoas, representando uma coletividade, que desenvolvem processos decisórios nos níveis estratégicos, táticos e operacionais, executam ações e gerenciam recursos, se faz oportuno estabelecer regras e padrões de comportamento os quais possam guiar o convívio no ambiente organizacional, as quais são traduzidas em rotinas.

Apesar da relevância do tema, a literatura disponível para subsidiar os debates ainda é difusa, de acordo com Becker (2004, 2005), não existindo avanços, sob o ponto de vista conceitual, a respeito das características e funções das rotinas organizacionais. Mesmo possuindo características refratárias, a temática concernente às rotinas organizacionais possui como consenso entre os pesquisadores a sua definição, calcada na existência de padrões repetitivos e reconhecidos de ações interdependentes, realizados por múltiplos atores (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 96).

No tocante à teorização tradicional das rotinas organizacionais, existem três metáforas para discorrer a respeito da natureza das mesmas. Tais metáforas comparam as rotinas organizacionais aos hábitos, de forma que a organização é comparada a um indivíduo e as pessoas na organização são seus braços e pernas; a programas, como por exemplo os de *performance*, roteiros ou *scripts*; e ao material genético, na Teoria da Evolução, pois, tal como os genes, representam características intrínsecas à organização (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

Os problemas resultantes da teorização tradicional estão ancorados basicamente em dois parâmetros importantes. O primeiro deles é a falta de agência, pois, as três metáforas citadas anteriormente limitam o protagonismo das pessoas no desenvolvimento das rotinas organizacionais, excluindo a pluralidade dos pontos de vista das mesmas. O segundo parâmetro é a existência de dados contraditórios, pois, pesquisas empíricas demonstram a existência de mudanças e variabilidade nas rotinas organizacionais (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

Para Feldman e Pentland (2003), os conceitos sobre rotinas organizacionais já consagrados e disseminados pela literatura acadêmica reforçam a ideia de que as mesmas estão fortemente conectadas a fontes de estagnação e inércia, visto que, corporificam uma direção a ser seguida, já prescrita em detalhes, tendendo a serem estáticas e imutáveis. No entanto, mesmo diante de tal cenário, Feldman e Pentland (2003) defendem uma nova

percepção das rotinas organizacionais, quando adotam a abordagem de estrutura e agência (GIDDENS, 2009), aplicadas às rotinas organizacionais traduzindo-as em aspectos ostensivos e performativos, respectivamente. O aspecto ostensivo simboliza a forma ideal ou esquemática de uma rotina, sendo a idéia abstrata generalizada ou o princípio da mesma. O aspecto performativo aborda as atividades específicas, realizadas por profissionais específicos, em locais e horários específicos, representando a rotina organizacional na prática (FELDMAN; PENTLAND, 2003). Converte para a denominada “agência” na teoria da estruturação de Giddens (2009), o qual advoga que a ação humana desenvolve-se tal como “um fluxo contínuo de conduta”. As pessoas são seres reflexivos, pois “a continuidade de práticas presume reflexividade, mas esta, por sua vez, só é possível devido à continuidade de práticas que as tornam nitidamente “as mesmas” através do tempo e do espaço” (GIDDENS, 2009, p. 3). De acordo com Feldman e Rafaeli (2002), as rotinas são peças importantes no contexto organizacional, pois, permitem que o equilíbrio entre estabilidade e mudança nas organizações seja alcançado.

As relações entre os aspectos ostensivos e performativos das rotinas organizacionais ocorrem em uma via de mão dupla, isto é, quando se desenvolvem do sentido performativo para o ostensivo, as mesmas oportunizam a criação, manutenção ou alteração das rotinas organizacionais. No que diz respeito ao sentido das relações originando-se do aspecto ostensivo para o performativo, prospectam orientações sobre como prosseguir, contabilizam os resultados já alcançados ou proporcionam referências às questões ainda incompreendidas nas organizações (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

É com base nas acepções sobre as rotinas performativas e ostensivas que Johnson et al. (2007, p. 26-27) buscam distinguir os conceitos de prática e práxis, que em conjunto com os praticantes, formam os elementos centrais da vertente calcada na estratégia como prática. Destarte, o aspecto ostensivo das rotinas organizacionais tem forte aderência ao que entende-se como prática, corporificada pelas normas e procedimentos que orientam e também prescrevem as ações executadas pelos agentes. No tocante ao aspecto performativo, por sua vez, possui semelhança à práxis, visto que, representa aquilo que as pessoas fazem, em situações específicas que, em muitas ocasiões pode alterar as práticas estabelecidas.

Tomando-se como base tais orientações, mesmo diante das dualidades expostas, é possível resgatar a importância das rotinas organizacionais como portadoras de flexibilidade e potencializadoras de mudanças no contexto organizacional, a partir de um protagonismo pleno dos praticantes da estratégia e de um contínuo processo de aprendizado.

2.3 Gestão Pública

A gestão pública é algo intrínseco à administração pública. Faz-se mister, então, clarificar e distinguir uma da outra. Matias-Pereira (2010) apregoa que a administração pública deve ser compreendida como todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana. Essas que determinam a forma de distribuir e exercer a autoridade política e de atender aos interesses públicos. A administração pública é a execução minuciosa do direito público, ocorrendo sob os seguintes princípios (i) legalidade, (ii) impessoalidade, (iii) moralidade, (iv) publicidade e (v) eficiência (FARIA, 2005). Vale a pena ressaltar que a administração pública passou por uma evolução histórica que evidencia a passagem por três modelos básicos: a gestão pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

Assim, para o entendimento acerca da configuração da gestão pública brasileira, é importante seguir o processo de formação da mesma, visto que foi impactada pelas mudanças sociais ocorridas, pelo debate em torno do papel do Estado perante a Sociedade e pelos contextos socioeconômicos nacionais e globais os quais permeou. No tocante à gestão pública patrimonialista, Guerreiro Ramos (1983), explica que, em sentido amplo, o termo expressa a cultura de apropriação daquilo que é público pelo privado. A apropriação pode ser de recursos, poder ou benefícios públicos. A gestão burocrática advém de Max Weber, criador da teoria da burocracia, a qual objetivava limitar o clientelismo e patrimonialismo, almejando maximizar a eficiência operacional. A gestão pública gerencial (gerencialismo), segundo Bresser Pereira (2005), busca privilegiar o desempenho organizacional, os resultados e o gerenciamento dos recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais. É um modelo mais flexível, o qual almeja adaptar-se às mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais.

Mesmo diante do advento da nova gestão pública, o gerencialismo, Matias-Pereira (2010) alerta que é praticamente impossível permanecer inerte às transformações tecnológicas, organizacionais, políticas, econômico-financeiras, culturais, sociais e ambientais decorrentes do processo de globalização. Deste modo, é relevante frisar que, além da preocupação constante em elevar o nível de desempenho da gestão pública, é dever do Estado dedicar especial atenção às questões que envolvam a ética, a moral, e a transparência na administração pública, além de criar um ambiente favorável para a inclusão social e o fortalecimento da capacidade de formulação e implementação de políticas públicas (MATIAS PEREIRA, 2010).

2.4 Gestão de Projetos

A temática pertinente à gestão de projetos se desenvolveu inicialmente na década de 50 do século passado, angariando grandes avanços desde então e tornando-se um importante meio para as organizações atingirem seus objetivos qualitativos e quantitativos de uma forma mais eficaz. Em 1969 foi criado o emblemático *Project Management Institute* (PMI), cujo site (Disponível em <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsPMI.aspx>>. Acesso em 13 Abril 2014) informa ser “...uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos” e que “...auxilia mais de 700.000 membros, profissionais certificados e voluntários em praticamente todos os países do mundo a aumentar o sucesso das suas empresas...”. O PMI desenvolveu e dissemina em todo o mundo o guia intitulado “*Project Management Body of Knowledge*” (PMBOK®), o qual descreve normas, métodos, processos e boas práticas reconhecidas em gerenciamento de projetos individuais. Objetiva elencar o conjunto de conhecimentos adequados para o gerenciamento de processos, ferramentas e técnicas para se obter um impacto significativo para o sucesso de um projeto.

Crawford (2006) advoga que o gerenciamento de projetos pode ser compreendido como um campo de prática construído socialmente que se desenvolve por meio de ferramentas, técnicas e interações entre os praticantes os quais se esforçam, de forma deliberada, para definir sua atuação a partir de um corpo de conhecimento distinto e padrões associados. De acordo com Kerzner (2006), é possível definir a gestão de projetos como uma forma de raciocinar acerca da utilização de recursos e a consecução de objetivos, por meio do planejamento, da programação e do controle de uma série de tarefas interconectadas, de forma a atingir, com êxito, os objetivos pré-determinados pelas organizações. Vale a pena esclarecer que de acordo com Kerzner (2006, p. 15), o “projeto trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade”.

O advento da gestão de projetos fez emergir o conceito do Escritório de Gestão de Projetos (EGP) que se encontra em expansão nas organizações. De acordo com o PMI (2013), representa uma entidade a qual é atribuída a responsabilidade de centralizar e coordenar os projetos, incluindo o gerenciamento de recursos, a identificação e desenvolvimento de metodologia, orientação, aconselhamento e monitoramento dos projetos. Kerzner (2011), advoga que existem vantagens significativas ao implementar-se uma metodologia de gerenciamento de projetos. São elas (i) gerar agendas de trabalho; (ii) decrescer e gerar

melhor controle dos custos; (iii) evitar mudanças repentinas no escopo; (iv) otimizar a realização por meio do planejamento; (v) prospectar melhor os resultados; (vi) ampliar a relação com os clientes durante a execução do projeto; (vii) ajustar o projeto durante seu desenvolvimento para atender às exigências; (viii) promover e disseminar maior número de informações para o gestor de projetos e (ix) capturar as melhores práticas para serem disseminadas e replicadas.

No tocante à gestão pública, vale a pena ressaltar que a gestão de projetos pode colaborar com o desenvolvimento das políticas e programas governamentais os quais também demandam finalização em prazos pré-estabelecidos, obedecendo aos custos estimados e atendendo às expectativas negociadas. No entanto, Rosacker e Rosacker (2010), advogam ser inadequado aplicar à gestão de projetos na esfera pública, em decorrências de todas as suas características particulares e únicas, as mesmas lições aprendidas no âmbito da gestão de projetos na esfera privada. Orientam a investigar tal aplicabilidade de forma empírica.

O desenvolvimento da Gestão de Projetos seja na esfera privada ou na pública tem sido alvo de críticas. Singh, Keil e Kasi (2009) defendem que os erros ou falhas no desenvolvimento dos projetos podem representar um parâmetro de falta de reflexão e descontextualização dos instrumentos de trabalho formais utilizados na gestão dos projetos. Para os autores, os três maiores desafios a serem enfrentados no gerenciamento de projetos são (i) a presença da cultura rígida corporativa e incapacidade de gerir a resistência organizacional à mudança, (ii) falta de gerentes experientes e lideranças nos Escritórios de Gestão de Projetos e (iii) lacunas nas estratégias de gestão de mudanças nas organizações (SINGH; KEIL; KASI, 2009). Para Kerzner (2011), a flexibilização dos métodos de trabalho é imprescindível para aderir a gestão de projetos às especificidades presentes tanto no ambiente organizacional quanto em cada projeto em desenvolvimento.

3 Procedimentos metodológicos

Neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos adotados no processo de investigação desenvolvido, objetivando por meio dos mesmos evidenciar o *modus operandi* da pesquisa, discorrendo-se a respeito dos caminhos trilhados para, de fato, compreender o fenômeno escolhido como objeto de estudo. Assim sendo, o capítulo foi dividido nas seguintes seções: questões de pesquisa; delineamento da pesquisa; definição do campo e seleção da amostra; coleta de dados; análise de dados; validade e confiabilidade; e limitações do estudo.

3.1 Questões de pesquisa

Guiando-se pelo arcabouço teórico estudado, o qual nesta pesquisa está ancorado nas perspectivas da aprendizagem pela experiência e na estratégia como prática utilizando-se das rotinas em um ambiente organizacional, se definiu o problema de pesquisa deste projeto de dissertação. Esta linha de raciocínio apoia-se nas acepções de Merriam (2009) a qual defende que é a partir da conceituação teórica estudada que emerge o problema de pesquisa. Assim, o objetivo geral desta pesquisa é compreender o que e como os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos presente no modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”, conforme apresentado no primeiro capítulo desta dissertação.

Partindo-se de um objetivo geral, delinear-se as perguntas de pesquisa, as quais, segundo Merriam (1998), impelem o pesquisador rumo a uma reflexão em torno das ocorrências mais impactantes do fenômeno, proporcionando ao estudo trilhar, de maneira focada e delimitada, os caminhos mais importantes para a investigação. Atentando para o fato de que uma das atividades mais complexas e impactantes para o desenrolar da pesquisa é a elaboração, com qualidade, das perguntas de pesquisa, segundo Stake (1995, p. 15-16), buscou-se, então, na conceituação teórica as bases para a definição das mesmas de modo a delinear aquilo que se pretende compreender. Desta forma, a partir do problema de pesquisa focado em compreender como acontece a aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG sobre a rotina de monitoramento de projetos presente no modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”, as perguntas mobilizadoras desta pesquisa são:

- O que os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos?
- Como os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem, sobre a rotina de monitoramento de projetos?

Este é um estudo qualitativo, sendo assim, segundo Patton (2002, p.14), “facilita o estudo de questões em profundidade e detalhes”. Os estudos qualitativos, segundo Merriam (1998, p.6), possuem uma “visão de que a realidade é construída por indivíduos interagindo com os mundos sociais deles”, acrescentando que os estudiosos que se norteiam por tal pressuposto estão imbuídos em entender os significados construídos pelas pessoas, compreendendo como as mesmas percebem e entendem o mundo e as experiências que vivenciam.

3.2 Delineamento da pesquisa

Nesta seção se apresentam os conceitos adotados para a realização desta investigação, de forma a garantir a definição plena das fronteiras do fenômeno a ser estudado.

O paradigma construtivista é a base do arcabouço teórico que conduziu esta pesquisa, visto que, foi a partir das interpretações, por parte da pesquisadora, a respeito das situações vivenciadas pelos participantes envolvidos no fenômeno que foram construídas as respostas às questões de pesquisa, guiando-se pelo referencial teórico adotado. A descrição dos significados aos fatos, concedida pelos participantes da investigação quando da operacionalização das suas atividades cotidianas no ambiente de trabalho, foi detalhada para que a interpretação empreendida pudesse tornar visíveis as possíveis similaridades de significação, as quais foram organizadas por meio da edificação de categorias.

A escolha do paradigma construtivista deve-se ao fato do mesmo orientar os estudos de questões pertinentes à compreensão da vida das pessoas, em suas especificidades, tornando possível ao pesquisador construir interpretações sobre os fenômenos (DENZIN; LINCOLN, 2006; PAIVA JÚNIOR; MELLO, 2008). Para Creswell (2010, p.31), o objetivo da investigação sob a égide do paradigma construtivista é obter o sentido dos significados que as pessoas atribuem ao mundo que vivenciam.

Partindo-se desta orientação, este estudo possui um caráter interpretativista. Compreender como acontece a aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG sobre a rotina de monitoramento de projetos presente no modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco” dar-se-á por intermédio da interpretação dos significados que as pessoas envolvidas no fenômeno atribuem à realidade onde estão inseridas.

No que diz respeito ao embasamento ontológico em que esta pesquisa ancora-se, utiliza-se o relativismo como guia para as interpretações, visto que, segundo Lincoln e Guba (2006), a realidade pode ser edificada em limites locais e específicos, de forma a adotar certo relativismo em relação à concepção da realidade. Cada participante do processo de investigação imprime a sua significação aos fatos, em um contexto específico onde estão atuando.

No tocante ao aspecto epistemológico, a visão subjetivista foi a condutora das interpretações sobre a realidade estudada. Considerando-se tal orientação, os resultados alcançados foram fruto do discernimento da pesquisadora a respeito de como as pessoas compreendem as experiências vivenciadas no contexto social em que estão inseridas.

Partindo-se da adoção do estudo qualitativo como direcionador desta pesquisa utilizou-se também uma orientação calcada na abordagem indutiva. A aplicação de um método qualitativo possibilita a investigação de um fenômeno em seu ambiente natural, desnudando toda a sua complexidade (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 47-48; CRESWELL, 2010, p. 208-209).

De acordo com Merriam (2009), as estratégias metodológicas para desenvolver uma investigação qualitativa são inúmeras, no entanto, as mais utilizadas são: a pesquisa qualitativa básica, a fenomenologia, a *Grounded Theory*, a etnografia, a análise narrativa, a pesquisa qualitativa crítica e o estudo de caso.

No que diz respeito ao estudo de caso qualitativo, uma pergunta que sempre permeia o imaginário dos pesquisadores diz respeito à ocasião em que o mesmo emerge como estratégia de pesquisa. Neste sentido, vale a pena citar Merriam (1998), a qual advoga que o estudo de caso deve estar focado em um fenômeno particular relevante, demandando procedimentos descritivos, seja na obtenção quanto na disseminação de dados. Para a referida autora, existem diferentes tipos de estudo de caso, de forma que podem ser descritivos, interpretativos e/ou avaliativos de forma que aplica-se tal estratégia de pesquisa quando objetiva-se analisar e descrever profundamente um sistema ou uma unidade delimitada por fronteiras.

Corroborando as proposições de Merriam (1998), se apresentam as considerações de Patton (2002) as quais apresentam como ação crucial a necessidade de definir com clareza o

objeto de estudo. Para tal, utiliza-se de uma percepção holística do fenômeno estudado, no momento das descrições e explicações acerca do objeto de estudo, de modo a oportunizar aos leitores a criação de suas próprias interpretações sobre significados e significâncias existentes.

De acordo com Yin (2001, p.19), a escolha do estudo de caso como estratégia metodológica ocorre quando o pesquisador está imbuído em investigar o “como” e o “porque” nas situações em que possui pouco controle sobre os acontecimentos ou quando se depara com objetos de pesquisa conectados a um fenômeno da atualidade ocorrendo em um contexto natural. Nesta pesquisa adotou-se o estudo de caso único como estratégia metodológica de investigação buscando entendê-lo em sua essência, de forma a obter um aprofundamento máximo acerca do fenômeno estudado. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso único pode gerar importante contribuição para o conhecimento.

Assim, o caso principal constituiu-se em compreender como acontece a aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG sobre a rotina de monitoramento de projetos presente no modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”. Houve, por parte da pesquisadora, a interpretação dos significados atribuídos pelas pessoas participantes da investigação a respeito das experiências vivenciadas por elas na realidade a qual estão inseridas.

3.3 Definição do campo e escolha do caso

O Estado de Pernambuco vem, nos últimos anos, fortalecendo a sua imagem de importante *player* na economia do Nordeste e, por conseguinte, do Brasil. Tal imagem advém do crescimento econômico do estado, decorrente, principalmente, dos pujantes projetos estruturadores em desenvolvimento os quais atraem cada vez mais investimentos para o estado (informação verbal)². Dados publicados no site da Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco indicam que o crescimento do PIB em Pernambuco no ano de 2012 foi de 2,3%, totalizando R\$ 115,6 bilhões, superando o crescimento do PIB do Brasil no mesmo período, que foi de 0,9%, em quase duas vezes, permaneceu ainda acima da média nacional pelo quinto ano consecutivo. Para o ano de 2013, a expectativa é que a taxa média de crescimento do Estado gire em torno dos 4,5%, seguindo a tendência dos últimos cinco anos.

² Informação coletada por meio de anotações da pesquisadora, quando da apresentação realizada pelo Sr. Mauricio Cruz, secretário executivo da Secretaria Executiva do Desenvolvimento do Modelo de Gestão e coordenador do Instituto de Gestão de Pernambuco, em palestra proferida aos alunos do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, em Recife, em junho de 2012.

Segundo notícia veiculada no site da SEPLAG (Disponível em <<http://www.portais.pe.gov.br/web/seplag/seplag>>. Acesso em 13 Mar. 2013), o governo do estado de Pernambuco anunciou investimentos no estado em torno de R\$ 612 milhões, beneficiando setores considerados vitais para a gestão pública, tais como a saúde, água e enfrentamento à seca, educação, infraestrutura e urbanismo, além da área econômica. Além dos investimentos foram anunciados cursos de capacitação para os gestores públicos, focados no modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”.

Este cenário de crescimento econômico demonstra o contexto no qual a gestão pública em Pernambuco está inserida, permeada pela crescente necessidade de transparência nas ações e atendimento aos anseios da sociedade. A partir desta constatação, foi estabelecido um modelo de gestão pública focado na obtenção de resultados qualitativos e quantitativos estabelecendo um ciclo virtuoso para o desenvolvimento sustentável no estado.

De acordo com informações veiculadas no site da SEPLAG citado anteriormente, a entidade é responsável por “...planejar, desenvolver e acompanhar ações que visem ao desenvolvimento territorial, econômico e social do Estado de Pernambuco”. Possui um importante foco definido pelo governo estadual, que é “...a atenção redobrada com o monitoramento, construindo um modelo que permita acompanhar o complexo universo das ações administrativas”. No tocante ao modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”, vale a pena ressaltar aqui o sucesso do mesmo, visto que obteve reconhecimento internacional da Organização das Nações Unidas – ONU em junho de 2012 e atualmente vem sendo acompanhado pelo Banco Mundial (BIRD), em decorrência da conquista de resultados positivos fazendo uso da metodologia de gestão por resultados.

Após a definição do campo empírico a ser estudado deve-se selecionar o caso a ser investigado. Para tal, guiando-se por Merriam (2009, p.77), é possível escolher entre as seleções probabilística e a não-probabilística, visto que, a primeira permite ao pesquisador promover generalizações dos resultados e a segunda objetiva esmiuçar uma realidade em profundidade. Apoiando-se ainda em Merriam (2009), a seleção intencional é o tipo mais comum de amostra não-probabilística direcionada para atender aos anseios de pesquisadores os quais buscam alcançar um entendimento profundo a respeito do fenômeno estudado, de forma a compreender a sua complexidade, em todas as suas nuances. De acordo com Patton (2002), a intencionalidade é o critério de seleção de casos que enfatiza a profundidade de entendimento do fenômeno estudado.

Assim sendo, orientando-se por Merriam (2009, p.77) e Patton (2002, p.46), para o desenvolvimento desta pesquisa foi utilizada uma amostragem não-probabilística intencional

para a escolha dos casos a serem estudados. Com esta decisão é necessário criar os critérios que nortearam a seleção da amostra intencional e, segundo Merriam (2009, p.77-78), devem refletir a finalidade do estudo tornando-se uma orientação para a correta escolha de um caso em que aflorem informações densas acerca do fenômeno em investigação.

Partindo-se dos referenciais teóricos citados anteriormente, os critérios para guiar a escolha da organização a ser estudada foram estabelecidos, de modo que os objetivos propostos na pesquisa pudessem ser sustentados. Assim, a organização deve pertencer à esfera organizacional pública e interagir com os níveis hierárquicos da gestão pública, no sentido de garantir um campo empírico rico em detalhes e nuances que possam servir de objeto de estudo. Deve possuir rotinas organizacionais voltadas para a qualidade, delimitando o objeto de estudo, coadunadas aos objetivos geral e específicos da pesquisa. Deve possuir uma equipe de colaboradores com experiência profissional de modo a poderem contribuir para a investigação de forma mais contundente e rica em detalhes. Por fim, a organização deve garantir acessibilidade à pesquisa, facilitando o contato com profissionais e documentos, de forma a garantir, principalmente, a observação das atividades dos profissionais executadas no dia a dia de trabalho.

Em conjunto com a definição dos critérios para orientar a escolha da organização a ser estudada, foi de primordial importância a definição também de critérios para a seleção dos participantes a serem entrevistados, dos documentos a serem analisados e das ocorrências a serem observadas (MERRIAM, 2009, p.82). Assim sendo, o tempo de experiência no mercado e na organização de pelo menos dois anos e o nível de envolvimento com a rotina organizacional selecionada representaram os critérios definidos preliminarmente para a identificação das pessoas a serem entrevistadas. No tocante à seleção dos documentos a serem analisados, foram utilizados aqueles relacionados à rotina de monitoramento de projetos e suas ações subjacentes. Finalmente, para a condução das observações no campo empírico foram identificadas as atividades desenvolvidas quando da operacionalização da rotina organizacional em estudo. Tais atividades foram, então, objetos de observação.

Vale salientar que quatro visitas técnicas ao campo empírico, sendo duas delas acompanhadas pelo orientador desta pesquisa, se realizaram antes do início da coleta de dados, debatendo com os gestores da SEPLAG a realização da pesquisa. No momento oportuno foi implementado o procedimento formal para o estabelecimento da parceria com a organização escolhida, com o envio de uma carta de apresentação (ver Apêndice A), evento que permitiu a definição das agendas de visitas para a coleta de dados.

3.4 Coleta de dados

Para o desenvolvimento deste estudo, almejando atender aos objetivos da pesquisa, face às escolhas advindas da conceituação teórica e da seleção da amostra, os meios a serem adotados para a coleta de dados foram a entrevista semiestruturada, a observação não participante e a análise documental. Esta decisão encontrou sustentação em Merriam (2009, p.86), visto que a autora advoga que a concepção teórica adotada pelo pesquisador irá fazer emergir as técnicas a serem utilizadas na coleta de dados de uma investigação. De acordo com Patton (2002, p.4) os dados de ordem qualitativa são apreendidos por intermédio de informações fragmentadas, disponibilizadas no ambiente, de forma que a coleta dos mesmos pode ser realizada por meio de entrevistas em profundidade, observações diretas e análises de documentos.

Os dados desta pesquisa foram coletados em 14 visitas realizadas entre os meses de abril e dezembro de 2013. Estas visitas resultaram em torno de 23 horas de convivência no ambiente da organização, envolvendo a realização das 10 entrevistas com os praticantes da estratégia selecionados, as quais foram gravadas e duraram em torno de 70 minutos cada, a observação das atividades realizadas pelos mesmos e do ambiente no qual estavam inseridos e a análise de documentos disponibilizados pela SEPLAG e pelo EGP. No sentido de complementar a coleta de dados, foram registradas pela pesquisadora diversas notas de campo no decorrer das visitas, incluindo aquelas advindas dos momentos de reflexão acerca das ocorrências observadas.

No tocante a adoção das entrevistas como um dos meios para a coleta de dados apresenta-se novamente Patton (2002, p.4), o qual afirma que as entrevistas proporcionam o acesso às experiências, percepções e pontos de vistas dos participantes da investigação, aplicando-se uma análise crítica profunda nas respostas dos mesmos às questões apresentadas. De acordo com Bogdan e Binklen (1994), a utilização de entrevistas semiestruturadas proporciona a coleta de dados comparáveis entre os múltiplos participantes da pesquisa.

Assim, as entrevistas foram conduzidas de forma semiestruturada, objetivando capturar informações concernentes aos objetivos da pesquisa, ao passo que permitiam aos entrevistados comentarem acerca de suas experiências. As entrevistas se realizaram de forma individual, no ambiente de trabalho dos respondentes e abrangeram sete dos nove praticantes da estratégia da SEPLAG os quais atendiam aos critérios definidos na seleção dos participantes, apresentados na seção 3.3 desta dissertação. Na condução das entrevistas foram

utilizados roteiros para levantamento de informações básicas sobre os participantes da pesquisa (Ver Apêndice B) e para a realização das entrevistas de entrevistas. O primeiro roteiro foi relativo ao levantamento das informações sobre a rotina, centrado na identificação de situações-chaves de mudanças na rotina de monitoramento de projetos em que tinham ocorrido a aprendizagem dos praticantes (Ver Apêndice C). O segundo roteiro (Ver Apêndice D) continha perguntas abertas as quais permitiram que novas questões emergissem no desenrolar das entrevistas (CRESWELL, 2010). Os roteiros de entrevistas foram elaborados partindo-se do arcabouço teórico adotado como farol condutor desta pesquisa. As perguntas que formaram os roteiros de entrevistas não foram dispostas seguindo uma ordenação rígida ou inflexível, visto que, foram utilizadas como um ponto de partida norteador para a captura das informações advindas dos respondentes. De acordo com Bogdan e Biklen (1994, p. 135), a utilização de entrevistas semiestruturadas permite a obtenção de dados os quais podem ser comparados entre os múltiplos participantes da pesquisa.

Em conjunto com a realização das entrevistas, foi utilizada também a ferramenta de pesquisa calcada na observação não participante, guiada pelos objetivos da investigação, com o intuito de observar como os fatos ocorriam no ambiente organizacional. Para Merriam (2009, p.119 -120), “o referencial teórico, o problema e as questões de interesse determinam o que vai ser observado”. Para a referida autora, a observação proporciona o primeiro contato do pesquisador com o fenômeno estudado, existindo um *checklist* de elementos a serem inicialmente observados, os quais provavelmente estão presentes em qualquer contexto. Relaciona-se ao conjunto físico, aos participantes, às atividades, interações e diálogos desenvolvidos, aos fatores sutis menos óbvios, porém importantes e finalmente ao próprio comportamento do observador (MERRIAM, p. 120-121). Segundo Patton (2002), a observação possibilita a averiguação dos relatos oriundos das entrevistas. A triangulação dos dados coletados garante robustez e expressividade às informações e aos resultados alcançados (FLICK, 2009, p.204).

Assim, a pesquisadora buscou descrever detalhadamente as atividades desenvolvidas pelos praticantes da estratégia da SEPLAG, o comportamento e as interações dos mesmos no contexto de trabalho, orientando-se por Patton (2002, p.4). Primeiramente a pesquisadora realizou observações em quatro ocasiões antes do agendamento das entrevistas, nas quais teve a oportunidade de observar o desenvolvimento de algumas reuniões de monitoramento de projetos envolvendo a Secretaria das Cidades e a Secretaria de Turismo, bem como pôde observar o ambiente no qual os praticantes da estratégia da SEPLAG interagiam e atuavam (MERRIAM, 2009, p.120-121). Posteriormente as observações ocorreram nas ocasiões as

quais a pesquisadora aguardou pelos respondentes para a realização das entrevistas, nas quais observou o ambiente físico, indumentária das pessoas presentes à SEPLAG e ao EGP e o comportamento das mesmas, inclusive como as conversas eram desenvolvidas. Vale salientar que as observações foram realizadas guiando-se pelos objetivos desta pesquisa fato que conduziu a pesquisadora a direcionar o olhar para as ocorrências pertinentes à rotina de monitoramento de projetos.

A análise documental também foi uma das estratégias de coleta de dados para a realização desta pesquisa. De acordo com Flick (2009, p.232), o pesquisador deve levar em consideração o contexto no qual os documentos, os quais podem ser públicos ou privados, foram produzidos. Assim, nesta pesquisa, a análise documental englobou o *website* da SEPLAG e diversos documentos disponibilizados para a pesquisadora em meio físico e em meio eletrônico, pertinentes, principalmente, à rotina de monitoramento de projetos.

Vale salientar que no decorrer da fase de análise de dados desta pesquisa, descrita na seção a seguir, se constatou a necessidade de retornar ao campo empírico para realizar coleta de dados em uma amostra teórica para refinar idéias, aprofundar as interpretações e fortalecer as categorias preliminarmente construídas. Tais ações foram guiadas pelas acepções de Charmaz (2000, 2009) acerca da amostragem teórica, a qual é indicada quando as categorias construídas pelo pesquisador são intrigantes, porém, incipientes, visto que, ainda não se conseguiu definir com clareza as “categorias e respectivas propriedades. Muita coisa permanece ainda pressuposta, desconhecida ou questionável” (CHARMAZ, 2009, p. 134). Para a referida autora, a amostragem teórica auxilia o pesquisador a “definir as propriedades da categoria; identificar os contextos nas quais são relevantes; especificar as condições sob as quais emergem, são mantidas ou variam; e descobrir as conseqüências das mesmas” (CHARMAZ, 2000, p. 519). Desta forma, foram realizadas novas entrevistas semiestruturadas com três dos sete respondentes da pesquisa para coletar dados específicos acerca dos meios pelos quais os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendiam sobre a rotina de monitoramento de projetos.

3.5 Análise de dados

Merriam (2009) e Patton (2002) advogam que no desenvolvimento de estudos qualitativos, os resultados são emergentes, não havendo fórmulas para transformar dados em resultados. Assim sendo, a análise de dados nesta pesquisa proporcionou a obtenção de

conexões entre os mesmos, possibilitando identificar evidências acerca do fenômeno estudado. Foi realizada à luz das afirmativas de Merriam (2009, p. 176), a respeito da complexidade do processo, demandando da pesquisadora a competência para transitar entre os dados reais, concretos e os conceitos abstratos; entre descrições e interpretações e entre os raciocínios dedutivos e indutivos.

Os estudos qualitativos produzem um volume robusto de dados, tornando a análise dos mesmos, desafiadora. Diante de tal fato, é oportuno reduzir os dados, priorizando as informações primordiais para o estudo, determinando as relações de significados e relatando o cerne revelado pelos dados (PATTON, 2002). Para Creswell (2010), Merriam (2009) e Patton (2002), para conduzir-se de forma plena um volume expressivo de dados gerados pelos estudos qualitativos, a análise dos mesmos deve ser promovida concomitante a sua coleta e interpretação, aliado à confecção de relatórios de campo.

Para o desenvolvimento desta pesquisa a análise de dados foi realizada à luz do método da comparação constante, defendido por Glaser e Strauss (1967), porém, o *grounded theory* não foi adotado como estratégia metodológica, pois, segundo Merriam (2009, p.175) este método indutivo e comparativo é amplamente aplicado nos estudos qualitativos sem, no entanto, existir a elaboração de uma *grounded theory*. Na aplicação deste método de comparação constante, coleta e análise de dados ocorrem de forma concomitante (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 102).

Desta forma, os dados coletados nesta pesquisa, adquiridos por meio da transcrição das entrevistas e do estudo dos apontamentos de campo oriundos das observações *in loco* e da interpretação dos documentos, foram analisados por intermédio da comparação constante. Esta decisão proporcionou a construção de categorias que ocorreu sob a ótica de Merriam (2009, p.176), e respondeu as questões de pesquisa, proporcionando a consecução dos objetivos do estudo. Para Charmaz (2000, p. 515), o método da comparação constante da *grounded theory*

significa (a) comparar diferentes pessoas (tais como suas visões, situações, ações, relatos e experiências), (b) comparar dados do mesmo indivíduo em diferentes momentos, c) comparar episódio com episódio, (d) comparar dados com categorias e (e) comparar categoria com outras categorias.

A análise dos dados constituiu a construção das categorias e foi orientada pelos “conceitos sensibilizadores” (CHARMAZ, 2000, p.515), os quais ofereceram formas de ver, organizar e compreender os dados, pois, representaram as ênfases disciplinares e tendências de perspectivas adotadas nesta pesquisa (Ver Apêndice E). Se iniciou com a leitura da transcrição da primeira entrevista, acompanhada de anotações de comentários acerca daquilo

que a pesquisadora acreditava ser interessante, potencialmente relevante ou importante para a pesquisa. Este processo é chamado de codificação, frequentemente intitulado *open coding*, visto que, representa as primeiras análises executadas. Após a análise de toda a transcrição da primeira entrevista, a pesquisadora iniciou a revisão das anotações realizadas tentando agrupar aquelas com mesmo significado, gerando uma lista com tais grupos. Todo este método de análise, codificação e agrupamento foi desenvolvido nas demais transcrições das entrevistas, notas de campo ou documentos analisados, sempre comparando as listas de grupos de códigos com os construídos anteriormente de modo a identificar a recorrência de regularidades ou padrões. Tais padrões ou recorrências que permearam os dados foram transformados em categorias, respondendo as questões de pesquisa, tal como apregoa Merriam (2009, p.178-181).

Para Charmaz (2000, p. 517), existe uma importante fase intermediária entre a codificação e o primeiro esboço da análise completa dos dados, intitulada “*memowriting*”. Nela são elaborados “... processos, suposições e ações que estão submersos nos códigos”, conduzindo os pesquisadores a explorá-los, expandindo o processo de identificação ou sugestão dos mesmos, tornando-os aptos à classificação dos dados. O *memowriting* auxilia o estabelecimento de inter-relações entre os processos, detalha as propriedades dos códigos e conecta categorias. Auxilia na conexão entre a interpretação analítica e a realidade empírica (CHARMAZ, 2000, p 517)

As categorias devem ser exaustivas, englobando todos os dados importantes para a pesquisa, bem como devem ser mutuamente excludentes, ou seja, cada unidade de dados deve ser descrita por uma única categoria. Devem possuir identidades que representem a totalidade de seus dados, de forma que a elaboração de uma categoria represente uma unidade de dados de forma concisa, expressando claramente o significado destes dados. Por fim, as categorias devem ser congruentes conceitualmente, possuindo o mesmo nível de abstração (MERRIAM, 2009, p.185-186).

No sentido de exemplificar, de forma sucinta, o desenvolvimento da análise de dados realizada nesta pesquisa, apresenta-se no Quadro 2 a formação da categoria “Compreender a complexidade dos projetos”, a qual representa um dos conteúdos da aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG participantes da pesquisa, sobre a rotina em estudo. A primeira ação para a análise dos dados foi transcrever em documento apropriado (Ver Apêndice F) as entrevistas gravadas, utilizando-se de linhas numeradas. Após análise dos conteúdos das falas dos respondentes aqueles elementos significativos para a pesquisa foram destacados, agrupados e codificados preliminarmente. Esta ação se materializou por meio da

realização de comentários na margem direita do documento, os quais representaram a interpretação dos dados pela pesquisadora. Partindo-se destas análises iniciais, o roteiro de entrevistas foi adaptado e novos dados foram coletados, fazendo emergir novos elementos relevantes para a pesquisa. Faz-se mister esclarecer que a coleta de dados ocorreu até perceber-se uma repetição nas falas dos respondentes, caracterizando uma saturação.

Considerando todos os conjuntos de dados criados, a pesquisadora iniciou a formação da categoria. Os referidos dados foram então reagrupados em apenas um único conjunto de dados, proporcionando identificar que os praticantes da estratégia da SEPLAG aprenderam a compreender a complexidade dos projetos. Desta forma, esta fase indutiva da investigação deu lugar à fase dedutiva, na qual a pesquisadora procurou identificar mais evidências para fortalecer a categoria construída. Para tal, foram identificados documentos em meio físico e em meio eletrônico os quais demonstravam como o porte dos projetos, as metas a serem alcançadas, as origens dos recursos financeiros que sustentavam os mesmos, a importância que possuíam para o programa de Governo em desenvolvimento, as conexões que possuíam com etapas anteriores e posteriores à execução da obra física e à repercussão que possuíam junto à opinião pública foram considerados para uma realização plena da rotina de monitoramento de projetos. Vale salientar que outros elementos que emergiram das entrevistas, concernentes à categoria “Compreender a complexidade dos projetos” estão descritos no capítulo voltado à apresentação dos resultados desta pesquisa, na subseção 4.4.1.

Este encadeamento de ações descrito de forma geral e sucinta se repetiu para a formação das demais categorias as quais emergiram dos dados coletados nesta pesquisa. Por fim, destaca-se a busca da pesquisadora em elencar um conjunto de categorias alinhadas aos objetivos específicos desta pesquisa.

Assim sendo, é possível afirmar que as categorias as quais emergiram das similaridades encontradas na análise dos dados, puderam demonstrar “o que” e “como” os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos.

Quadro 2 – Descrição sucinta da formação da categoria
“Compreender a complexidade dos projetos”

	Elementos significativos extraídos dos depoimentos dos entrevistados	Interpretação da pesquisadora
Conjunto de dados coletados (Etapa Inicial)	“na verdade o projeto do corredor norte-sul e leste-oeste eu particularmente o conceituo como o portfólio com vários projetos nesse projeto maior” (JOÃO)	Identificação de algumas características importantes dos projetos sob monitoramento: tamanho das obras de construção civil envolvidas nos projetos; prazos definidos para a consecução das metas (com ou sem flexibilidade para redefinições); e importância e repercussão do projeto junto à opinião pública
	“um projeto maior iria esconder atrás esses subprojetos, por exemplo, se eu tivesse um problema muito grande em algum dos trechos eu não iria nem tratar” (LUANA)	
	“um projeto numa iniciativa privada todos os envolvidos tem interesse em que o projeto ande agora nem sempre isso acontece num projeto público” (JACK)	
	“era uma obra [projeto de construção civil] que deveria durar apenas um ano, um ano e meio e estava em execução a mais de três anos. Era uma obra realmente muito problemática” (JOSÉ)	
Conjunto de dados coletados (Etapas subsequentes)	“o projeto envolve a área de licitação, a área de suprimento e, no caso da Compesa, tem a área de licenciamento ambiental. Então, todas essas áreas a gente acabou fazendo um cronograma por fora [não previstos na rotina] para poder acompanhar” (JOSÉ)	Constatação da necessidade dos praticantes da estratégia em implementarem adaptações na rotina de monitoramento de projetos para atender as demandas que emergiam, decorrentes da complexidade dos projetos.
	“tem alguns projetos que são subdivididos que a gente acompanha por trechos porque ficaria inviável a gente acompanhar um cronograma só, até porque cada trecho possui situações diferentes” (ALICE)	
	“por exemplo, você ter uma determinada fase da obra e você receber as fotos sempre daquele mesmo local e ir sempre comparando, isso aí eu acho interessante” (JACK)	
	“então a gente decidiu tratar cada intervenção digamos assim, cada intervenção desta como se fosse um projeto” (ROSA)	

Fonte: elaborado pela Autora

3.6 Validade e confiabilidade

De acordo com Merriam (2009, p. 210), o que torna um estudo científico rigoroso ou confiável é o cuidado do pesquisador em delinear o estudo, fazendo uso de padrões bem desenvolvidos e aceitos pela comunidade científica. Assim, a garantia da validade e da confiabilidade dos resultados obtidos em uma pesquisa qualitativa advém da capacidade do pesquisador em imprimir “atenção cuidadosa à conceitualização do estudo e à forma pela qual os dados são coletados, analisados, e interpretados, e as descobertas são apresentadas” (MERRIAM, 1998, p. 200). É importante a existência de uma coerência interna entre as proposições iniciais, desenvolvimento e resultados da investigação.

A validade e confiabilidade deste estudo foram guiadas pelas prerrogativas apontadas por Stake (2005) o qual advoga que a triangulação de dados é primordial para estabelecer maior fidedignidade aos resultados obtidos. Orientando-se ainda em Stake (2006), entende-se por triangulação o processo de comparação entre dados de forma que evidencia-se a conexão entre as informações novas e os dados obtidos até então. Esta comparação ou cruzamento de dados pode ser promovido de várias formas, sendo o debate com pessoas próximas ao estudo uma importante fonte de trabalho.

Além da triangulação, considerada por Merriam (2009, p. 215) como um dos mais conhecidos métodos para fortalecer a validade interna de um estudo, foi aplicado também um conjunto de recomendações apregoadas pela referida autora, objetivando alcançar a validação e confiabilidade do estudo o qual foi realizado. As recomendações que foram seguidas pela pesquisadora orientavam a realização da “verificação de membros”, também intitulada de “validação do respondente”, significando retornar à organização para verificar com os participantes a assertividade das interpretações da pesquisadora, podendo contribuir também para o aprofundamento da pesquisa. O adequado engajamento da pesquisadora na coleta de dados esclarecendo os possíveis vieses que poderiam surgir na coleta ou análise dos mesmos até atingir a saturação dos dados. A realização de uma avaliação constante de pares para a construção de categorias na fase de análise de dados, em encontros com o orientador e demais pesquisadores envolvidos em estudos similares. A preservação das evidências e a realização de uma rica descrição dos resultados, almejando, sempre que possível, exemplificar os fatos encontrados, ressaltando o contexto no qual ocorreram (MERRIAM, 2009, p. 229).

Na realização desta investigação a pesquisadora preocupou-se em preservar as evidências acerca do estudo. As evidências empíricas utilizadas para compreender como

acontece a aprendizagem dos praticantes da estratégia sobre a rotina de monitoramento de projetos foram identificadas por meio da utilização de três fontes de dados: entrevistas, observação não participante e análise de documentos. A triangulação entre os dados coletados de fontes diversas foi realizada por intermédio da participação da pesquisadora nas reuniões de monitoramentos de projetos desenvolvidos pelo EGP e na junção de documentos e artefatos utilizados na execução da rotina;

Seguindo as orientações de Merriam (2009), alguns procedimentos foram realizados objetivando alcançar a validade interna deste estudo. Foi realizada a “verificação dos membros” na qual ocorreram debates acerca da formação das categorias e da análise dos resultados com o grupo de estudo em aprendizagem e estratégia como prática do Programa de Pós-graduação em Administração – PROPAD da UFPE, o qual é coordenado pelo orientador deste estudo. Considerando-se as opiniões destas pessoas, as quais não participaram da pesquisa, porém, possuíam conhecimento acerca do assunto, foi possível aprimorar os resultados desta pesquisa. Foram executadas 3 entrevistas de revisão (*follow-up interviews*), objetivando aprofundar as interpretações acerca dos dados coletados e fortalecer o desenvolvimento dos procedimentos metodológicos, fazendo uso da “amostragem teórica” (CHARMAZ, 2000, 2009). Vale a pena ressaltar também que foi encaminhado para cada participante desta pesquisa um texto (Ver Apêndice G) apresentando uma síntese dos resultados obtidos pela pesquisadora e, por meio deste documento, todos os praticantes da estratégia da SEPLAG entrevistados confirmaram que a referida síntese apresentava uma explicação plausível acerca da aprendizagem dos mesmos.

Também foram empreendidos outros esforços na busca pela validação e confiabilidade dos estudos realizados, tais como a busca pela saturação dos dados, o esclarecimento dos possíveis vieses da pesquisadora, apresentados na seção 3.2 desta dissertação e a rica descrição dos resultados desta pesquisa, apresentando, sempre que possível, exemplos relevantes e o contexto no qual ocorreram.

Apesar de ter desenvolvido esta pesquisa fazendo uso do rigor necessário para tal empreendimento, não foi possível eliminar todas as limitações que permeiam este estudo. Assim sendo, na seção seguinte discorre-se acerca de tais limitações.

3.7 Limitações do estudo

Esta pesquisa possui suas limitações, independente dos esforços empreendidos pela pesquisadora, visto que as mesmas podem advir das escolhas de cunho teórico, metodológico ou empírico. Assim, coube então à pesquisadora prevenir-se contra as possíveis limitações, comumente presentes nos estudos de natureza investigativa estando apta a identificar e tratar aquelas que por ventura vinham a surgir.

Em decorrência da natureza desta pesquisa estar consubstanciada pelo método qualitativo, o qual traz em seu bojo a subjetividade, identifica-se a presença de uma clássica limitação dos estudos qualitativos. Não foi possível excluí-la, visto que, representou o cerne dos estudos os quais foram realizados, fazendo uso da indução para interpretar entendimentos e significações, sendo este campo fértil para o surgimento de vieses advindos do pesquisador, principal instrumento de coleta e análise de dados, os quais podem influenciar os resultados da investigação. Tal limitação foi minimizada por meio do rigor dos métodos adotados em todas as fases da pesquisa, da auto-observação da pesquisadora no desenvolvimento dos procedimentos, no sentido de estar constantemente questionando-se acerca da condução da investigação, da triangulação de dados e por meio da opinião de outros pesquisadores os quais compõem o grupo de estudo em aprendizagem e estratégia como prática.

Outra limitação diz respeito ao método das entrevistas, principal fonte de dados desta investigação. Representa a interpretação do fenômeno, sob o ponto de vista do entrevistado. Por esta ótica, segundo Taylor e Bogdan (1998), as pessoas dizem coisas diferentes em situações diferentes. A título de prevenção, foi realizada a “verificação dos membros” (MERRIAM, 2009), buscando ratificar a consistências das opiniões expressas, além da triangulação dos dados.

Há de ponderar-se também acerca da limitação concernente à quantidade de entrevistados, os quais estavam envolvidos com a rotina de monitoramentos desenvolvida no EGP. Foram entrevistados sete dos nove praticantes da estratégia da SEPLAG selecionados e a análise dos dados se centrou nos significados conferidos pelos mesmos as suas atividades desenvolvidas diariamente.

Por último, apresenta-se a limitação de acesso aos dados, visto que, algumas informações requeridas não puderam ser disponibilizadas, fato que acredita-se ser decorrente da confidencialidade existente nas mesmas, dificultando a disponibilização e, por conseguinte, a análise de tais dados. Vale salientar que alguns documentos puderam ser acessados somente de forma visual, não havendo a possibilidade de anexá-los a esta dissertação.

4 Resultados

Esta pesquisa teve como finalidade compreender como acontece a aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG sobre a rotina de monitoramento de projetos presente no modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”. No sentido de alcançar o objetivo geral desta pesquisa, se almejou responder às duas perguntas de pesquisa concernentes à aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG envolvidos na pesquisa, sendo: (i) o que tais praticantes da estratégia aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos? (ii) como os praticantes da estratégia aprendem, sobre a rotina de monitoramento de projetos?

Orientando-se pelas acepções de Merriam (2009, p.185), as perguntas mobilizadoras desta pesquisa foram respondidas por intermédio da construção de categorias. Assim, a narração de como acontece a aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG sobre a rotina de monitoramento de projetos dar-se-á por meio das citações das falas dos entrevistados, descrevendo os conteúdos da aprendizagem e os meios pelos quais aprendem.

Este capítulo engloba cinco seções. Na primeira seção se caracterizou o campo empírico no qual a pesquisa foi desenvolvida e o contexto de atuação dos entrevistados, apresentando-se também o perfil dos mesmos. Na segunda, a rotina de monitoramento de projetos foi detalhada. Na terceira discorre-se acerca das mudanças ocorridas na organização e na rotina de monitoramento de projetos. Nas quarta e quinta seções se apresentam os resultados concernentes aos objetivos específicos desta pesquisa.

4.1 A Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco (SEPLAG)

Nesta seção será apresentada a caracterização da SEPLAG, entidade da esfera pública do estado de Pernambuco escolhida como campo empírico para a realização deste estudo. Tal escolha foi conduzida pelos critérios detalhados nos procedimentos metodológicos descritos no capítulo três desta dissertação e dentre suas responsabilidades, as quais serão relatadas a seguir, coordena as ações do Escritório de Gestão de Projetos (EGP) ao qual os praticantes da estratégia envolvidos nesta pesquisa estão vinculados.

De acordo com informações veiculadas no site da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco (Disponível em <<http://www.portais.pe.gov.br/web/seplag/seplag>>).

Acesso em 13 Mar. 2013), a entidade foi criada a partir da “...antiga Secretaria de Planejamento...” sendo responsável por “...planejar, desenvolver e acompanhar ações que visem ao desenvolvimento territorial, econômico e social do Estado de Pernambuco”. Possui um importante foco definido pelo governo estadual, que é “...a atenção redobrada com o monitoramento, construindo um modelo que permita acompanhar o complexo universo das ações administrativas”. Localiza-se na rua da Aurora, nº 1377, bairro de Santo Amaro no Recife.

Utilizando-se da técnica da observação não participante, foi possível constatar que a SEPLAG possui ótimas instalações físicas, com salas climatizadas e um leiaute, na sua maioria, sem divisões em nichos (ou baias), visto que não existem barreiras separando as mesas de trabalho. Os Secretários Executivos ocupam salas individuais de trabalho, segregando-os dos demais profissionais. A infraestrutura física contempla ainda salas para a realização de reuniões e treinamentos, além de um grande salão utilizado pelo Governador do Estado para as sessões de monitoramento, as quais envolvem as autoridades e técnicos da esfera pública.

Em sua estrutura, a SEPLAG engloba quatro Secretarias Executivas e uma Superintendência, tal como apresenta-se a seguir: (i) Secretaria Executiva de Planejamento, Orçamento e Captação (SEPOC), responsável pela coordenação do processo de elaboração do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da Lei Orçamentária Anual para o estado pernambucano; (ii) Secretaria Executiva de Gestão Estratégica (SEGE), responsável pela coordenação, monitoramento e avaliação da execução das políticas públicas das metas prioritárias do Governo. Coordena também o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), que monitora obras estratégicas; (iii) Secretaria Executiva de Gestão por Resultados (SEGR), responsável por assessorar, planejar, supervisionar, controlar e avaliar o modelo de gestão por resultado nas áreas de Educação, Saúde e Segurança; (iv) Secretaria Executiva do Desenvolvimento do Modelo de Gestão (SEDMG), responsável pelo desenvolvimento contínuo do Modelo de Gestão “Todos por Pernambuco”. A SEPLAG é responsável pela coordenação geral do Instituto de Gestão Pública de Pernambuco e (v) Superintendência Geral Técnica e de Gestão – (SGTG), responsável pela administração geral e pela execução orçamentária e financeira da SEPLAG.

Por meio da consulta aos documentos disponibilizados pela Secretaria quando das visitas *in loco* realizadas pela pesquisadora, foi possível acessar informações mais detalhadas acerca do modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”, conduzido pela SEPLAG. Representa um modelo de planejamento e gestão pública no Estado, o qual está

sendo desenvolvido e implantado em Pernambuco desde o final de 2007, sendo transversal a todas as atividades e realizações do Governo. Materializa-se pela adoção de um conjunto de novos conceitos e práticas que consolidaram as bases para o desenvolvimento, a partir de 2008, de uma nova cultura de planejamento na esfera pública pernambucana. Dentre várias ações importantes, foi implantado um processo racional de priorização: metas passaram a ser selecionadas a partir de um diagnóstico da realidade do Programa de Governo, da consulta à Sociedade e da disponibilidade de recursos. Com isso, se instituiu uma sistemática de monitoramento intensivo para garantir a consecução das metas selecionadas, utilizando-se de técnicas de gestão por resultados e a gestão de projetos, sendo esta última capitaneada, em parte, pelo Escritório de Gestão de Projetos.

Nesta seção foram expostas as informações gerais sobre a SEPLAG, a qual constitui o campo empírico onde esta pesquisa foi realizada. Destacam-se as informações acerca do modelo de gestão “Todos por Pernambuco”, que preconiza, dentre outras importantes ações, o monitoramento das metas prioritárias e seus projetos. Assim, nas subseções seguintes serão apresentados o Escritório de Gestão de Projetos – EGP e o perfil dos praticantes da estratégia da SEPLAG, vinculados ao EGP, entrevistados pela pesquisadora.

4.1.1 O Escritório de Gestão de Projetos (EGP)

Nesta subseção será apresentada uma caracterização do Escritório de Gestão de Projetos (EGP), unidade vinculada à SEPLAG, baseada em dados coletados por meio das observações efetuadas durante as visitas *in loco* ao campo empírico e também das análises dos documentos disponibilizados para a pesquisadora.

O EGP foi instituído no modelo de gestão “Todos por Pernambuco” no ano de 2009 para monitorar e acompanhar as ações mais estratégicas do programa de Governo e está vinculado à SEPLAG por meio da Secretaria Executiva de Gestão Estratégica (SEGE), da qual é subordinado. Sua equipe atualmente é composta por uma gerência geral, uma gerência intermediária e doze Analistas de Planejamento, Orçamento e Gestão, sendo todos intitulados nesta pesquisa, de acordo com a lente teórica apresentada na Seção 2.2 desta dissertação, como os praticantes da estratégia da SEPLAG. O EGP está instalado na área central do segundo andar do prédio onde está instalada a SEPLAG, localizando-se em frente à sala da Secretária Executiva da SEGE, tal como se pode observar na representação da planta baixa com alguns detalhamentos do leiaute presente no Apêndice I.

Por meio da observação do ambiente no qual o EGP está inserido e da forma pela qual as pessoas interagem, foi possível para a pesquisadora perceber austeridade e formalismo. Estas características representam-se pela estrutura física composta por mobília em tons neutros, sem a presença de plantas naturais e quadros decorativos expostos nas paredes. O ambiente é muito silencioso e as pessoas comunicam-se em um tom baixo, de forma pouco coloquial. A indumentária das pessoas presentes no ambiente, nos dias os quais as observações *in loco* foram realizadas, inclusive daqueles profissionais externos ao EGP e à SEPLAG, era composta na sua maioria por peças do vestuário também em tons neutros, consideradas pelo senso comum como formais e típicas da esfera pública, tais como ternos e gravatas para o público masculino e *tailleur* para o feminino. Esta austeridade e formalismo compõem o ambiente no qual os praticantes da estratégia desenvolvem a rotina de monitoramento de projetos, existindo também uma forte hierarquização nas relações profissionais.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos tem como principais funções supervisionar e coordenar o processo de acompanhamento e de monitoramento dos projetos estratégicos vinculados de Governo, por meio da coordenação da atuação dos praticantes da estratégia da SEPLAG. Utiliza metodologia de trabalho própria, intitulada nesta pesquisa como “rotina de monitoramento de projetos”, a qual está descrita na seção 4.2 desta dissertação, baseada na metodologia de gestão de projetos preconizada pelo *Project Management Institute – PMI*³.

Nesta subseção foram apresentadas características do EGP, ambiente no qual os praticantes da estratégia da SEPLAG envolvidos nesta pesquisa geralmente atuam. Na próxima subseção serão descritos os perfis de cada um dos entrevistados e os dados acerca deste assunto foram obtidos, principalmente, quando os pesquisados responderam ao “Formulário I - Informações básicas sobre os participantes da pesquisa”, presente no Apêndice B, antes da realização de cada entrevista.

4.1.2 O perfil dos participantes

A amostra desta pesquisa é composta por praticantes da estratégia da SEPLAG selecionados de acordo com os critérios para a escolha dos respondentes estabelecidos no

³ O PMI desenvolveu o Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®), o qual representa um documento formal que apresenta normas, métodos, processos e boas práticas reconhecidas em gerenciamento de projetos.

capítulo pertinente aos procedimentos metodológicos. Todos os respondentes ingressaram na SEPLAG por meio de concurso público para o cargo de analista de orçamento, planejamento e gestão, iniciando suas atividades no EGP no mês de março de 2011. Somente um dos respondentes possuía experiência na gestão de projetos antes de ingressar na SEPLAG e compor a equipe de profissionais do EGP. Os demais respondentes aprenderam a lidar com projetos a partir desta vivência e participando de formação profissional continuada ofertada pela SEPLAG, por meio do Instituto de Gestão, ou por outras instituições de ensino públicas ou privadas. Ao total foram entrevistados sete praticantes da estratégia utilizando-se as salas de reuniões da SEPLAG disponíveis e somente um dos respondentes utilizou sua mesa de trabalho para participar da entrevista.

As informações gerais acerca dos respondentes estão descritas no Quadro 3, no qual é possível visualizar que a amostra é composta por quatro mulheres e três homens. Os nomes citados são pseudônimos utilizados no sentido de resguardar a identidade dos praticantes da estratégia entrevistados. O respondente mais velho tem 39 anos e os demais possuem idade entre 26 e 30 anos. A formação universitária mostra-se diversificada, em decorrência do perfil requerido no concurso público em que foram selecionados. Uma particularidade diz respeito à Luana, que substitui Rosa temporariamente no cargo de gerente de monitoramento de projetos, visto que a mesma está substituindo a gerente geral de monitoramento de projetos a qual encontrava-se em licença maternidade no período em que as entrevistas foram realizadas.

Quadro 3 – Perfil dos praticantes da estratégia da SEPLAG entrevistados

Nome	Idade	Formação	Cargo	Tempo de atuação no EGP
Alice	26	Bacharelado em Geografia	Analista de planejamento, orçamento e gestão	2 anos e 7 meses
Jack	39	Administração	Analista de planejamento, orçamento e gestão	
João	26	Contabilidade	Analista de planejamento, orçamento e gestão	
José	30	Ciências Sociais	Analista de planejamento, orçamento e gestão	
Luana	27	Administração	Gerente de monitoramento de projetos em exercício	
Rosa	26	Economia	Gerente geral de monitoramento de projetos em exercício	
Tânia	29	Comunicação Social com habilitação em Jornalismo	Analista de planejamento, orçamento e gestão	

Fonte: elaborado pela Autora

Alice possui formação universitária em Geografia e desde que iniciou suas atividades na SEPLAG, quando aprovada no concurso público, sempre trabalhou no EGP. Afirma que nunca havia trabalhado antes com projetos, aprendendo a fazê-lo nestes poucos mais de dois anos atuando no Escritório de Gestão de Projetos. Monitorou projetos envolvendo diversas Secretarias de Estado, tais como a da Saúde, do Turismo, da Educação e atualmente está envolvida com o monitoramento das obras de construção civil que estão sendo realizadas no Palácio das Princesas, tradicional sede do Governo do Estado e no Porto do Recife.

Jack é formado em Administração com pós-graduação *lato sensu* na sua área de formação. Trabalhou com gestão de projetos e planejamento estratégico em empresas privadas antes de ser aprovado em concurso público e iniciar carreira profissional na SEPLAG, compondo a equipe de profissionais do EGP. Atualmente monitora projetos envolvendo a Companhia Pernambucana de Saneamento (Compesa). Participou de um grupo de praticantes da estratégia da SEPLAG que, de forma independente, analisou a rotina de monitoramento de projetos e apresentou à gerência do EGP propostas de melhorias na mesma. Acredita que sua experiência profissional com gestão de projetos na iniciativa privada, em alguns momentos, dificultou a sua *performance* nas ações de monitoramento de projetos na SEPLAG, visto que, são muitos diferentes. Para o mesmo foi um “choque” enfrentar as demandas oriundas dos monitoramentos dos projetos na esfera pública.

João é formado em Ciências Contábeis e também não possuía experiência profissional anterior na gestão de projetos antes de ser selecionado por concurso público e compor a equipe da SEPLAG e do EGP. Trabalhou com auditorias contábeis em empresas privadas. No EGP já atuou no monitoramento de projetos junto à Secretaria das Cidades atuando nos grandes projetos voltados para a mobilidade urbana, vinculados às obras de construção civil prevista no Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, capitaneado pelo Governo Federal. Também fez parte de um grupo de praticantes da estratégia da SEPLAG que, de forma independente, analisou a rotina de monitoramento de projetos e apresentou à gerência do EGP propostas de melhorias na mesma. Avalia que atualmente enfrenta um desafio novo no EGP, visto que está trabalhando com uma ação e não uma obra de construção civil: o monitoramento de um projeto voltado para a criação de um novo museu em Pernambuco.

José é formado em Ciências Sociais e desde que foi selecionado por concurso público para trabalhar na SEPLAG atua no EGP, onde vivenciou a oportunidade de lidar com projetos trabalhando com a Secretaria de Defesa Social, Compesa, Secretaria de Ressocialização, Secretaria de Saúde e com a Casa Militar. Mobilizou um grupo de praticantes da estratégia da SEPLAG que, de forma independente, analisou a rotina de monitoramento de projetos e

apresentou à gerência do EGP propostas de melhorias na mesma. Busca ampliar seus conhecimentos sobre a gestão de projetos por meio da participação em cursos, sendo o último deles promovido pelo Instituto de Gestão, voltado para a formação continuada dos servidores públicos.

Luana é formada em Administração com especialização *lato sensu* na gestão de projetos, realizada após ingresso na SEPLAG por concurso público, em decorrência das demandas do EGP. Trabalhou com consultorias em empresas privadas e com monitoramento de metas em empresas do setor bancário. Afirma que nunca havia trabalhado antes com projetos, aprendendo a fazê-lo nestes poucos mais de dois anos atuando no monitoramento de projetos envolvendo diversas Secretarias de Estado, tais como a das Cidades, da Habitação e do Turismo. Na Secretaria das Cidades atuou nos grandes projetos voltados para a mobilidade urbana, vinculados às obras de construção civil prevista no Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, capitaneado pelo Governo Federal. Atualmente exerce, de forma temporária, o cargo de gerente de monitoramento de projetos do EGP.

Rosa é formada em Economia com mestrado em Engenharia de Produção. Já era servidora pública da Compesa e ingressou na SEPLAG por meio de um novo concurso público que participou e sempre trabalhou com o EGP, monitorando projetos na Secretaria de Educação. Em julho de 2012 foi convidada a assumir a gerência de monitoramento de projetos no EGP e em agosto de 2013 assumiu, temporariamente, a gerência geral de monitoramento, substituindo uma colega em licença maternidade.

Tânia é formada em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo, com pós-graduação *lato sensu* na área de gestão de projetos. Desde que iniciou suas atividades na SEPLAG, quando aprovada no concurso público, sempre trabalhou no EGP. Como a maioria dos entrevistados, nunca havia trabalhado com projetos antes de ingressar no serviço público. Acredita que, por ser muito curiosa, sempre está estudando e pesquisando acerca da gestão de projetos. Participou de um grupo de praticantes da estratégia da SEPLAG que, de forma independente, analisou a rotina de monitoramento de projetos e apresentou à gerência do EGP propostas de melhorias na mesma. Obteve neste ano de 2013, utilizando recursos próprios, uma importante certificação para os profissionais que atuam na área de projetos, com reconhecimento internacional, intitulada “*Certified Associate in Project Management - CAPM®*”⁴, emitida pelo respeitado *Project Management Institute* – PMI. Atualmente monitora os projetos da Secretaria de Recursos Hídricos e Energéticos.

⁴ Segundo informações veiculadas no site do PMI, a certificação de “Profissional Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos (CAPM)®” é projetada para aqueles profissionais com menos experiência no

Nesta subseção foram apresentados os perfis dos praticantes da estratégia da SEPLAG entrevistados nesta pesquisa. Na seção seguinte, a rotina de monitoramento de projetos será apresentada em detalhes.

4.2 A rotina de monitoramento de projetos

A rotina de monitoramento de projetos executada pelo EGP é parte integrante de uma rotina maior e mais robusta, denominada “Gerenciamento de Projetos”, sob a responsabilidade da SEPLAG. Foi escolhida para o desenvolvimento dos estudos por ser estratégica para o modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”, visto que, contribui para os resultados organizacionais envolvendo um grupo importante de praticantes da estratégia da SEPLAG. Este grupo é composto pelo Secretário responsável pela Secretaria Executiva de Gestão Estratégica - SEGE, da qual o EGP é subordinado, um gerente geral de monitoramento de projetos, um gerente de monitoramento de projetos e 12 analistas de planejamento, orçamento e gestão. Esta rotina organizacional também permite que os praticantes da estratégia envolvidos com o seu desenvolvimento tenham experiências de aprendizagem. Assim, nesta seção, a rotina de monitoramento de projetos será detalhada para um melhor entendimento dos resultados obtidos.

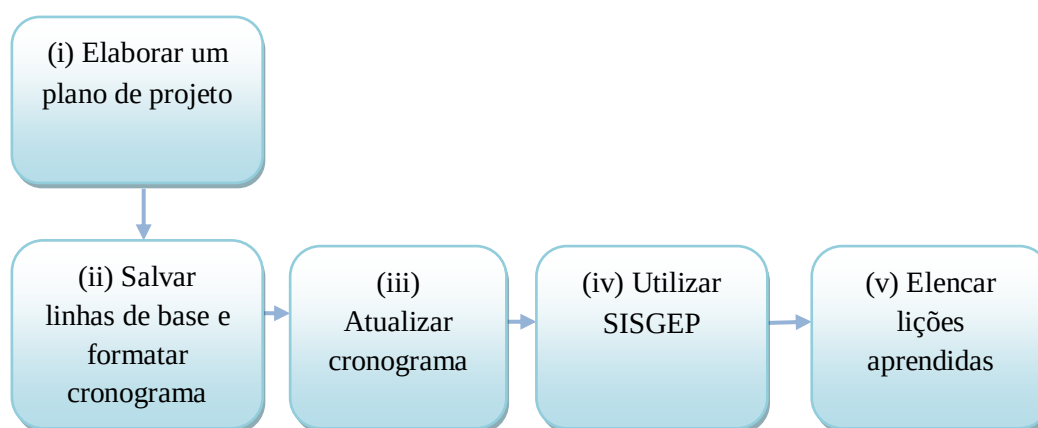
A partir das informações obtidas por meio das observações, análises de documentos e entrevistas realizadas com sete dos dez praticantes da estratégia da SEPLAG envolvidos diretamente com a atividade de monitoramento de projetos, identificados pelos pseudônimos de Alice, Tânia, Rosa, Luana, João, José e Jack foi possível considerá-la como uma rotina organizacional, pois, constitui-se de “um padrão repetitivo e reconhecível de ações interdependentes, envolvendo múltiplos atores”, tal como preconiza Feldman e Pentland (2003, p. 96). Assim, foi possível clarificar as nuances presentes na referida rotina organizacional, detalhando-a, tornando também possível identificar mudanças as quais proporcionaram a aprendizagem dos praticantes da estratégia envolvidos com a mesma.

Em decorrência da rotina em estudo ser parte integrante de uma outra rotina organizacional mais ampla intitulada “Gerenciamento de Projetos”, acredita-se ser importante apresentar, de forma sucinta, o contexto na qual a rotina de monitoramento de projetos está inserida e como é iniciada.

A SEGE gerencia em torno de 370 projetos estratégicos definidos a partir dos objetivos estratégicos presentes no Programa de Governo definido para o Estado. Deste montante, o EGP monitora em torno de sessenta deles, sendo que a maioria envolve obras de construção civil importantes para o Estado, como por exemplo, as obras de infraestrutura previstas no Programa de Aceleração da Economia (PAC) para Pernambuco, capitaneado pelo Governo Federal. As ações de monitoramento previstas no processo de acompanhamento das políticas públicas presente no modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco” possuem como principal instrumento de trabalho as reuniões formais de monitoramento, nas quais se realizam o acompanhamento da execução das metas prioritárias, no tocante aos aspectos físicos e financeiros. Os projetos mais vitais presentes nestas metas prioritárias são aqueles monitorados pelo EGP, por meio da rotina de monitoramento de projetos.

A rotina de monitoramento de projetos é desenvolvida utilizando-se algumas ferramentas de tecnologia da informação (TI) muito usuais nas organizações públicas e privadas, tais como as planilhas eletrônicas do *Excel* e do *MS Project* e as telas do *Power Point*. É composta pelas seguintes ações: (i) elaborar um plano de projeto; (ii) salvar linhas de base e formatar cronograma; (iii) atualizar cronograma; (iv) utilizar o Sistema de Gerenciamento de Projetos - SISGEP e (v) elencar lições aprendidas, as quais se apresentam na figura 4 a seguir. Vale a pena citar que tais ações são desenvolvidas de forma repetitiva e são interdependentes. A cada projeto monitorado pelos praticantes da estratégia da SEPLAG as ações que compõem a rotina de monitoramento de projetos são desenvolvidas de forma repetitiva, no sentido de promover um processo contínuo de acompanhamento e são interdependentes, visto que, o início de uma está conectado ao encerramento da anterior.

Figura 4 – A rotina de monitoramento de projetos



Fonte: elaborado pela Autora

O momento que precede a rotina de monitoramento de projetos é quando a SERE, por meio do seu Secretário Executivo, recebe a incumbência de monitorar um projeto vinculado a uma meta prioritária do programa de Governo do Estado. A partir de então, as ações que compõem a rotina de monitoramento serão desencadeadas, as quais se repetem em cada projeto a ser monitorado. Tais ações serão apresentadas a seguir, de forma detalhada.

O EGP é o responsável pela execução de toda a rotina de monitoramento de projetos vinculados às metas prioritárias. Por meio de Rosa, gerente geral de monitoramento do EGP, a ordem para desencadear as ações que compõem a rotina de monitoramento é estabelecida, definindo a equipe de praticantes da estratégia da SEPLAG que ficará responsável pelo monitoramento do projeto. Assim, a ação (i): “Elaborar um plano de projeto” pode ser iniciada, na qual a equipe responsável pela execução do projeto, composta pelos representantes das instituições públicas e privadas que atuam de forma direta e indireta no mesmo é assessorada pela equipe de praticantes da estratégia da SEPLAG para elaborar o “Plano de Projeto”. Para realizar tal ação, as equipes se guiam pelo documento intitulado “Manual do Plano de Projeto – Instruções para elaboração de um plano de projeto – SEPLAG PE”. O Plano de Projeto é constituído por um conjunto de telas em *Power Point*, o qual gera um arquivo em meio eletrônico que pode ser impresso, tornando-se um documento em meio físico. Contém, obrigatoriamente, as seguintes informações: nome do projeto, equipe envolvida, objeto, objetivo, objetivo estratégico, prazos, custos, o que será feito, o que já foi feito, o que não está contemplado no projeto, análise de cenários do projeto – *stakeholders*, estrutura analítica do trabalho, matriz de atribuições, critérios de aceitação e encerramento de projetos, mapa da batalha (cronograma), orçamentos, riscos, premissas, regras de monitoramento (definidas pelo EGP) e o plano de comunicação. O Plano de Projeto somente é concluído quando for aprovado formalmente por meio de documento assinado pelo gerente e pelo Secretário responsável pelo projeto. Assim, estará apto a obter a linha de base do projeto, a qual está contida na fase (ii) apresentada a seguir. Vale salientar que esta ação inicial comporta a integração de todas as informações sobre como o trabalho será realizado.

Com o Plano de Projeto elaborado e aprovado, o praticante da estratégia da SEPLAG envolvido na equipe de monitoramento, pode dar início à ação (ii): “Salvar linhas de base e formatar cronograma”. Guiando-se pelo documento intitulado “Procedimento Operacional Padrão – POP 001 - Salvando a linha de base e formatando o cronograma para o acompanhamento”. Define a linha de base do projeto, utilizando as datas de início e término de cada atividade estabelecida e aprovada pelo gerente do projeto e pelo Secretário da pasta envolvida, que servirão como base de comparação com as datas realizadas ao longo de todo o

ciclo de vida do projeto. Executa também a formatação do cronograma do projeto no *MS Project*. O resultado desta ação apresenta-se sob a forma de planilhas eletrônicas contidas no *MS Project*.

A execução do POP 001 permite que qualquer outro praticante da estratégia da SEPLAG envolvido na equipe de monitoramento possa dar início à ação (iii): “Atualizar cronograma”, guiando-se pelo documento intitulado “Procedimento Operacional Padrão – POP 002 – Atualização de cronograma no *MS Project*”. Informa o início real do projeto, atualiza o *status* de cada atividade do projeto indicando bandeira vermelha para atividades em atraso, bandeira amarela para atividades cuja data de término planejado é maior do que a data de *status* e bandeira verde para atividades futuras, cujas datas de início e término planejadas são maiores que as datas de *status*. Ao término destas atividades, atualiza o cronograma, salvando as planilhas eletrônicas presentes no *MS Project*. Vale a pena ressaltar que o POP 002 recomenda que o praticante da estratégia responsável pela ação (iii) verifique se a data final planejada do projeto sofreu alterações. Caso isto tenha ocorrido, deverá ser salva uma versão do cronograma adicionando a palavra “simulação” ao final do nome do cronograma. O praticante da estratégia responsável deve replanejar atividades futuras e registrar as alterações na coluna “contramedidas” do “Relatório de Acompanhamento” no SISGEP do projeto, contido na ação (iv) apresentada a seguir.

A execução do POP 002 permite que qualquer outro praticante da estratégia da SEPLAG envolvido na equipe de monitoramento possa dar início à ação (iv): “Utilizar SISGEP”, guiando-se pelo documento intitulado “Manual do SISGEP - Instruções para preenchimento e utilização do SISGEP - Sistema de Gerenciamento de Projetos - SEPLAG PE”. É importante esclarecer que o SISGEP é uma coleção de documentos construída de maneira simples e intuitiva que permite acompanhar um projeto e conhecer sua situação, utilizando-se das planilhas eletrônicas do *Excel* como ferramenta de TI.

Esta etapa é a mais robusta da rotina de monitoramento de projetos, apresentando as informações relevantes acerca do andamento do projeto, pertinentes aos sucessos e fracassos alcançados, as quais são extraídas pelos praticantes da estratégia da SEPLAG dos representantes das instituições envolvidas de forma direta ou indireta no projeto, quando das reuniões de monitoramento. O SISGEP contém a ficha de abertura do projeto, o banco de dados – BDADOS, a análise gráfica na qual existem dois gráficos que são elaborados: a Evolução da Tendência de Atraso e o % Concluído (Planejado x Real) do projeto, o relatório de acompanhamento (relatório de três gerações - R3G) cujo objetivo é identificar, relatar, armazenar e planejar contramedidas aos problemas na execução de tarefas que tenham

impacto no andamento do projeto. O SISGEP contém também o diário de bordo, cujo objetivo é realizar um acompanhamento diário do projeto e planejar tarefas pontuais futuras, relatando acontecimentos, reuniões, anotações, etc. O sistema contém também as solicitações de mudanças no projeto, cujo objetivo é formalizá-las, sejam de escopo, de prazo ou de custos, para submetê-las a um ritual que tem por objetivo fazer com que modificações somente sejam demandadas depois de analisadas conscientemente as suas consequências e seus motivos. Por último, porém, não menos importante, o SISGEP contém o *Status Report* o qual descreve a situação atual do projeto buscando informações em campos de outras planilhas do sistema (ficha de abertura, BDADOS, relatório de acompanhamento e análise gráfica), porém, os pontos críticos e os pontos relevantes devem ser preenchidos diretamente no *Status Report*, quando das reuniões de monitoramento de projetos.

Por fim, a rotina de monitoramento possui a ação (v): “Elencar lições importantes” a qual depende das demais, pois, apresenta as lições aprendidas com o desenvolvimento do projeto. Assim como as ações anteriores, pode ser executada por qualquer praticante da estratégia da SEPLAG envolvido na equipe de monitoramento do projeto. Guiando-se pelo formulário eletrônico em *Excel* intitulado “Lições aprendidas” realiza a última reunião de monitoramento com o grupo de representantes das instituições envolvidas de forma direta ou indireta no projeto para extrair informações acerca da avaliação da gestão, considerando os seguintes parâmetros: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, riscos, comunicação, aquisições, integração e estratégia. Desenvolve também com o grupo uma análise dos fatos, quantificando-os, qualificando-os e apresentando as lições aprendidas com os mesmos. Finaliza o preenchimento do formulário eletrônico com as avaliações dos resultados quantificáveis alcançados e com uma avaliação geral do projeto, obtidas por meio de consenso com o grupo.

Desta forma, nesta seção se buscou discorrer sobre como EGP desenvolve a rotina de monitoramento de projetos, clarificando-a, visto que, foi a escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa de dissertação. Buscou-se detalhar a rotina apresentando-se a descrição das suas ações e principais atividades e a atuação dos praticantes da estratégia SEPLAG envolvidos no monitoramento de projetos.

4.3 Mudanças que ocorreram na rotina de monitoramento de projetos

Esta seção é dedicada a algumas mudanças significativas que foram empreendidas na rotina de monitoramento de projetos no sentido de aprimorá-la. Serão apresentadas uma mudança considerada pelos entrevistados como ampla e duas mudanças consideradas pontuais. A identificação das mesmas emergiu da análise de dados coletados nas entrevistas semiestruturadas realizadas com os praticantes da estratégia, nas observações efetuadas durante as visitas à SEPLAG e também nas análises dos documentos disponibilizados para a pesquisadora. Para os pesquisados, tais mudanças apontadas representaram soluções às demandas multifacetadas oriundas dos monitoramentos de projetos realizados, as quais, geralmente estavam relacionadas ao porte da obra de construção civil contemplada no projeto monitorado, às origens dos recursos financeiros que sustentam os projetos, à repercussão junto à opinião pública, às pessoas e instituições envolvidas de forma direta ou indireta no monitoramento, dentre outros fatores. Para um melhor entendimento acerca de tais mudanças, acredita-se ser oportuno discorrer sobre o contexto do qual surgiram.

O desenvolvimento econômico do estado de Pernambuco alavancou a indústria da construção civil no estado, permitindo a realização de inúmeros projetos voltados para empreendimentos de construção civil nas esferas pública e privada. Seja no interior do estado ou nas cidades litorâneas é possível perceber este crescimento. Aliado a este aquecimento econômico, o estado de Pernambuco foi escolhido para sediar eventos esportivos de importância internacional, tais como a Copa das Confederações e a Copa do Mundo. Estes eventos tradicionalmente provocam a realização de grandes obras de construção civil públicas nas regiões envolvidas. Como exemplo destes empreendimentos, é possível citar, na Região Metropolitana do Recife, dois projetos voltados para a mobilidade urbana, subsidiados pelo Governo Federal por meio do Programa de Aceleração da Economia – PAC, conhecidos pela população como “Corredor leste-oeste” e “Corredor norte-sul”. A realização destes projetos impressiona pela pujança e pela interferência positiva ou negativa no dia a dia das pessoas que transitam pela região.

É neste contexto em que a SEPLAG e o EGP estão inseridos. Um contexto que pode gerar demandas nos âmbitos técnicos e políticos, em decorrência dos tipos de projetos monitorados e das instituições públicas e privadas envolvidas, que provocaram a implementação de mudanças na rotina de monitoramento de projetos, para a obtenção de um

resultado mais assertivo. Observou-se uma mudança ampla, a qual para ser implementada pelos praticantes da estratégia exigiu debate com os gestores do EGP e a anuência dos mesmos, tal como explica-nos Rosa, gerente geral de monitoramento em exercício do EGP: “depende do tipo de mudança que irá ser feita. Uma mudança simples, pequena na rotina deles [...] eles têm autonomia para fazer [...] se for uma mudança um pouco maior de processo, aí eles consultam a gente [gerentes do EGP] e a gente pode autorizar ou não”. Ocorreram também aquelas mudanças pontuais, cuja decisão de executá-la partiu do próprio praticante da estratégia envolvido no monitoramento, tal como relata José: “com o tempo fui desenvolvendo um pouco mais de autonomia [...] eu fui percebendo certas situações que eu comecei a fazer as coisas [implementar as mudanças] e eu levava só a informação para gerência”.

Faz-se oportuno esclarecer que as mudanças observadas se centravam nas dimensões performativa e ostensiva da rotina, bem como nos artefatos utilizados quando da execução da mesma. Amparando-se nas acepções de Pentland e Feldman (2003), a dimensão performativa de uma rotina organizacional é pertinente à execução da mesma, isto é, à ação dos praticantes. A dimensão ostensiva refere-se ao padrão abstrato da rotina, tal como uma narrativa, um *script*. No tocante aos artefatos da rotina organizacional, representam uma prescrição, tais como, regras formalizadas ou procedimentos operacionais ou até mesmo máquinas, computadores, softwares dentre outros que auxiliam a execução da atividade ou o processo decisório.

A maioria dos entrevistados cita os projetos vinculados ao Plano de Aceleração do Crescimento – PAC, subsidiados pelo Governo Federal, voltados para a mobilidade urbana como aqueles que mais impactaram o desenvolvimento da rotina de monitoramento de projetos. Tal como advoga Isabella (1990, p. 11), são “eventos críticos” porque “desequilibram a estabilidade da rotina”. A rotina de monitoramento de projetos “não dava conta”, nas palavras de Rosa, de monitorá-los, exigindo mudanças e adaptações. Estes projetos envolviam várias obras de construção civil inter-relacionadas, bem como desapropriações de terrenos, aquisição e instalação de tecnologia, gestão de recursos humanos, cronogramas de execução com pouca flexibilidade para alterações, instituições privadas participando em todas as fases do projeto, dentre outros fatores, fazendo emergir, entre os praticantes da estratégia da SEPLAG, um novo conceito para avaliá-los. Passaram a ser considerados como programas ou portfólios, os quais contemplavam vários projetos menores para compor um todo maior. João cita que a primeira mudança implementada foi incluir todas as fases que antecederiam as obras de construção civil, intituladas por ele como

“pré-obras” no monitoramento. Antes da ocorrência deste evento crítico, o EGP iniciava o monitoramento de um projeto somente quando a obra de construção civil era autorizada a ser iniciada. Não consideravam as etapas anteriores e posteriores à obra no monitoramento. Esta mudança se centrou na dimensão performativa da rotina.

Uma mudança pontual foi observada pela pesquisadora, a qual foi considerada por alguns dos participantes como relevante. Representa a inclusão de um novo artefato na rotina de monitoramento de projetos para atender a uma particularidade de uma instituição pública, a Secretaria das Cidades – SECID, envolvida no monitoramento de vários projetos sob a responsabilidade do EGP. Este artefato constituía-se de uma ata de reunião, na qual todas as contramedidas apresentadas pelas instituições envolvidas no projeto para sanar os atrasos identificados no monitoramento eram documentadas. Este novo documento poderia servir como instrumento de notificação para àquelas instituições envolvidas que não cumpriam com os acordos estabelecidos nas reuniões de monitoramento. Segundo João, “é um documento a mais para poder notificar as Empresas [instituições privadas envolvidas nos projetos], multar e pleitear mais coisas”.

A segunda mudança pontual relevante para os entrevistados, diz respeito à alteração do local das reuniões de monitoramento as quais deveriam ser realizadas na sede da instituição pública responsável pelos projetos e representa uma mudança na dimensão performativa da rotina de monitoramento de projetos. Os praticantes da estratégia da SEPLAG observaram que quando realizavam as reuniões na sede da SEPLAG, todas as pessoas envolvidas no projeto compareciam pontualmente, mostrando-se totalmente centradas na atividade de monitoramento. Alice comenta acerca de um dos problemas enfrentados: “a gente começava a reunião e como a pessoa estava na sua Secretaria, surgiam algumas demandas para ela lá e ela tinha que sair no meio da reunião”. Para João, a cada momento que um dos representantes saía da reunião de monitoramento para resolver outros problemas era um retrocesso: “cada pausa desta é um foco de discussão que é interrompido. Quando sai uma pessoa [da reunião de monitoramento] tira atenção de outra pessoa que começa a conversar sobre outras coisas”. Assim, João conclui que “essa mudança, a título de monitoramento, foi muito positiva para nós”.

Em contraponto a esta mudança pontual, apresenta-se o relato de Jack que mesmo reconhecendo as benesses da alteração do local da reunião de monitoramento, trazendo-a para as instalações da SEPLAG, argumenta que, em decorrência da particularidade da instituição pública responsável pelo projeto que monitora não consegue realizar tal mudança. Jack explica: “depende muito da secretaria ou do ambiente onde você está [...] isso depende da

quantidade de obras que a Secretaria tem [...] hoje onde eu estou [realizando o monitoramento] eu já tentei fazer a reunião aqui e ficou difícil”. Conclui que, “se você conseguir trazer as reuniões para cá [para a SEPLAG] e tirar o cara [monitorado] do ambiente dele, isso aí é um fato, fica bem mais proveitoso o monitoramento do projeto”.

As mudanças ocorridas na rotina de monitoramento de projetos citadas anteriormente surgiram para responder às demandas que os praticantes da estratégia da SEPLAG enfrentaram, buscando a realização de um monitoramento pleno. Mesmo no ambiente da esfera pública, permeado de controles, com uma relação profissional guiada pela hierarquia e enfrentando restrições às mudanças de regras e de procedimentos contidos na rotina em estudo, foi possível aprimorá-la. Este aprimoramento emergiu da *performance* dos praticantes da estratégia e da análise e debate destas *performances* entre a equipe do EGP, objetivando replicá-las, melhorá-las e até mesmo institucionalizá-las.

Nesta seção foram apresentados três episódios de mudanças significativas que ocorreram na rotina de monitoramento de projetos buscando aprimorá-la, chamando a atenção para as dimensões performativas e ostensivas da rotina bem como para os artefatos que possui. Na seção seguinte se expõem as categorias referentes à primeira pergunta de pesquisa desta dissertação, discorrendo-se acerca dos conteúdos da aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG.

4.4 O que os praticantes da estratégia aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos

Esta seção é destinada ao primeiro objetivo específico desta dissertação, o qual busca compreender o que os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramentos de projetos. Por meio da análise de dados coletados durante as visitas efetuadas na SEPLAG, nas quais se realizaram as entrevistas, as observações e as análises em documentos disponibilizados para a pesquisadora, o conteúdo da aprendizagem dos praticantes da estratégia sobre a rotina em estudo foi percebido. No sentido de responder a primeira questão desta pesquisa, foram construídas três categorias as quais indicam que os praticantes da estratégia da SEPLAG aprenderam a compreender a complexidade dos projetos, a compreender as particularidades das instituições envolvidas nos projetos e a construir uma relação de confiança com as pessoas. Assim, as categorias construídas serão apresentadas a seguir.

4.4.1 Compreender a complexidade dos projetos

Os projetos monitorados pelo EGP envolvem, essencialmente, obras de construção civil contidas nas metas prioritárias do Governo, seja no âmbito estadual ou federal. Como exemplo, observa-se a construção de escolas, hospitais, terminais rodoviários, rodovias, barragens, adutoras, corredores para a ampliação da mobilidade urbana, dentre outros, envolvendo o uso de recursos financeiros do Estado e/ou do Governo Federal, bem como de instituições privadas nacionais ou internacionais. Decorrente desta diversidade emerge a complexidade dos projetos, impulsionando os praticantes da estratégia a compreendê-la para desenvolver a rotina de monitoramento de projetos de forma plena, implementando mudanças, quando necessárias. Vale ressaltar que, para o desenvolvimento desta pesquisa, o termo “compreender” foi definido pela pesquisadora guiando-se pelo conceito sensibilizador (CHARMAZ, 2000, p.515) apregoado por Dewey (1959), apresentado na seção 1.1 desta dissertação. Assim, compreender algo diz respeito a captar a sua significação, ou seja, é enxergá-lo nas suas relações com outras coisas.

A complexidade dos projetos monitorados pelos praticantes da estratégia está associada, principalmente, ao seu porte, às metas a serem alcançadas, às origens dos recursos financeiros que sustentam os mesmos, à importância que possuem para o programa de Governo em desenvolvimento, às conexões que possuem com etapas anteriores e posteriores à execução da obra física e à repercussão que possuem junto à opinião pública. Apresentando alguns exemplos desta associação, Tânia comenta sobre a importância de monitorar um projeto, visto que “ele [o projeto] tem um resultado que pode afetar toda a estrutura organizacional, toda a estratégia do governo [...] você está ali monitorando um projeto que o governador vai falar sobre ele na televisão”. Relata também como o EGP foi envolvido em um projeto, em parceria com a Secretaria de Recursos Hídricos e Energéticos (SRHE), voltado para a construção de barragens na região da Zona da Mata de Pernambuco, assolada pelas enchentes dos rios Una, Sirinhaém, Piranji, Mundaú e Canhoto, ocorridas em 2010:

Foi lançada a ideia do governador de construir essas barragens de contenção de cheias porque tiveram aquelas grandes enchentes aqui e morreram muitas pessoas [...] e aí se demandou da gente de sentar lá [na SRHE] e dizer [...] faça um acompanhamento pormenorizado do processo de elaboração de edital, de projeto e etc. Então, eu e um colega a gente sentou lá e a gente começou a planejar desde a parte de projeto (TÂNIA)

Compreender a complexidade dos projetos proporciona um olhar atento aos praticantes da estratégia na avaliação das necessidades de adequações na rotina de monitoramento, de modo a garantir uma maior assertividade e, conseqüentemente, a consecução dos resultados previstos, reduzindo as readequações dos parâmetros definidos nos projetos, tais como escopo, cronogramas, recursos diversos, impactos e produtos. Tal olhar, geralmente difuso, contribui para identificar especificidades, etapas e características importantes para o desenvolvimento do projeto, as quais não se resumem somente às obras de construção civil e que também demandam ser monitoradas. No relato de Alice, é possível perceber a importância de tal compreensão quando a mesma afirma que:

Essa demanda para o EGP fazer o monitoramento das obras do PAC [...] no início ninguém sabia como isso iria ser acompanhado [...] porque o acompanhamento que a gente faz em obra é construir, executar alvenaria de revestimento as etapas realmente da obra e esse é um acompanhamento totalmente diferente, porque ele é para liberação de dinheiro, liberação de recurso [...] aí eu tive que criar uma nova forma de monitorar a liberação desse recurso. Eu faço o monitoramento desse programa de uma forma diferenciada [...] utilizo direto o painel de controle (ALICE).

Os praticantes da estratégia buscaram implementar mudanças na rotina de monitoramento de projetos adaptando-a à complexidade dos mesmos, objetivando alcançar um resultado satisfatório no monitoramento. Rosa discorre a respeito de um grande projeto voltado para a mobilidade urbana, o qual abrange vários sub-projetos, cujo monitoramento é importante para a finalização de um todo maior. Neste episódio, Rosa percebe que, em decorrência da complexidade do empreendimento, não poderia mais considerá-lo como um projeto e, sim, como um programa, desenvolvendo um novo conceito, tal como apresentado a seguir:

Se você pegar o corredor Leste-Oeste [projeto] dentro dele tem dois terminais de integração, um elevado, que é como se fosse um viaduto no Bom Pastor [bairro residencial], tem um túnel, ele tem a implantação de várias estações. Então, o que antes a gente tratava como um projeto só, a gente teve que formatar a metodologia, porque aí como preconiza o gerenciamento de projetos, ele já não é mais um projeto, ele entra como um **programa** que são [sic.] a mistura de vários projetos [...] para o nosso formato de monitoramento, ele [o projeto] não cabia mais (ROSA).

Corroborando as palavras de Rosa, Luana comenta que “a gente sempre acompanhou obra, basicamente só obra [...] quando a gente foi acompanhar as obras da mobilidade, que a gente pegou o corredor Leste- Oeste, [...] nós nos deparamos com a complexidade de um projeto muito maior”. Esta complexidade exigiu dos praticantes da estratégia uma atuação em várias vertentes de trabalho, envolvendo as fases anteriores (pré-obra) e posteriores (pós-obra)

do projeto de construção civil, no sentido de identificar possíveis entraves à execução e finalização do projeto sob monitoramento. O comentário de Luana explica-nos: “como eu disse, o pré-obra e o pós-obra eles também estão entrando nos nossos acompanhamentos. A gente acompanha [...] toda parte de projetos, de licença, desapropriação, [...] operacionalização e equipamentos”. Os praticantes da estratégia da SEPLAG interagem com diversos atores, seja da esfera pública ou privada, os quais compõem o conjunto de pessoas envolvidas no monitoramento, adaptando e ampliando a ação da rotina de monitoramento de projetos, tal como se pode observar também nas palavras de Luana:

Nas reuniões de mobilidade [projetos envolvendo a mobilidade urbana] vem um representante do setor de projetos, o representante do setor jurídico normalmente não vem, [...] vem alguém de desapropriação, vem gestor da obra, às vezes vem alguém do financeiro, vem o pessoal de licença, para ter mais participantes nas reuniões de acompanhamento foi vista exatamente essa necessidade diante da complexidade dos projetos e a gente foi se adaptando [...] são vários tipos de projetos com especificidades e complexidades diferentes então a gente tem que fazer adaptação do material [rotina], adaptação até do tipo de reunião, periodicidade e envolvidos que participam na reunião (LUANA).

A rotina de monitoramento de projetos quando aplicada em projetos robustos considerados como “programas” segundo Rosa ou como “portfólios” segundo João necessita ser adaptada para que todas as ações anteriores e posteriores à obra civil sejam concretizadas em sua plenitude. A complexidade inicia-se com as etapas de pré-obras dos projetos e João comenta que “são etapas de tomadas de decisão, ou seja, os caminhos mudam sempre, eles [os decisores] tentam ir por um caminho aí não dá, pelo outro não dá, tentam fazer de um jeito não conseguem” fazendo emergir uma rotina de monitoramento mais dinâmica e levando-o a apresentar adaptações: “um modelo diferente e uma forma de monitorar diferente dos projetos que estão em pré-obra (JOÃO)”

A compreensão acerca da complexidade dos projetos proporciona também aos praticantes da estratégia identificar lacunas na rotina de monitoramento de projetos, as quais podem interferir na amplitude do trabalho, porém, devido a fatores os quais os praticantes da estratégia não têm poder de decisão, as mudanças que poderiam ser implementadas não são aprovadas pelos gestores, tal como relata Jack:

No meu caso eu enxerguei necessidades [nos projetos] que poderiam ser monitoradas, mas devido a estrutura [da SEPLAG e do EGP], devido a quantidade de gente e uma série de fatores a gente não conseguiu acompanhar essas necessidades, então, por exemplo, [...] um grande projeto como hoje a gente tem, a Adutora do Agreste, que é uma obra enorme e você consegue identificar fácil que os tubos são uma das maiores interferências, então [...] eu enxergo que seria bem conveniente um acompanhamento dos suprimentos. [...] Como está sendo feita a produção desses tubos no

Fornecedor? Como é que está a programação? E a gente amarrar futuramente esses suprimentos como as atividades da obra (JACK).

A demanda por adaptação da rotina de monitoramento de projetos, como por exemplo, a inclusão das fases anteriores e posteriores à obra de construção civil no monitoramento, em decorrência da complexidade dos mesmos, levou um grupo de praticantes da estratégia a reunir-se para analisar e propor alterações na dimensão ostensiva da rotina, no sentido de torná-la mais flexível, ágil e menos repetitiva. Alice comenta que foi proposto à gestão do EGP um “mapeamento de processos” para identificar oportunidades de melhorias na rotina de monitoramento de projetos. João relata que ao constatar que fazia “um trabalho muito manual e [...] fazer manualmente a mesma informação várias vezes não é ideal”, se juntou a outros praticantes da estratégia para analisar e debater a rotina. Atualmente, a SERE e as gerências do EGP vêm estudando alternativas e a utilização de novas ferramentas de trabalho com base nas tecnologias da informação e comunicação (TIC), bem como as sugestões dos praticantes da estratégia, para transformar a rotina de monitoramento de projetos.

Compreender a complexidade dos projetos a serem monitorados proporcionou aos praticantes da estratégia da SEPLAG lançarem mão de suas *performances* para buscarem executar a rotina de monitoramento de projetos de forma plena, com um olhar atento às múltiplas e difusas facetas que compõem os projetos vinculados às metas prioritárias do atual Governo Estadual. Neste sentido, os praticantes da estratégia tiveram a oportunidade de identificar, debater, experimentar soluções e implementar mudanças na rotina de monitoramento de projetos objetivando a consecução dos resultados planejados.

Nesta subseção foi descrita a primeira categoria do primeiro objetivo específico desta pesquisa, apresentando evidências as quais apontam que os praticantes da estratégia da SEPLAG aprenderam a compreender a complexidade dos projetos cujo monitoramento está sob a responsabilidade dos mesmos. Tal compreensão aprimora-se a partir da experiência em diferentes projetos desenvolvidos em diversas Secretarias ou em outras instituições também vinculadas ao Governo do Estado.

Assim, a partir da análise dos dados que proporcionaram a construção das categorias descritas nesta seção, constatou-se que os conteúdos da aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG sugerem possuírem conexões. Compreender a complexidade dos projetos impulsiona a compreensão das particularidades das instituições públicas e privadas envolvidas no projeto, bem como o desenvolvimento de uma relação de confiança junto às pessoas monitoradas, almejando desenvolver a rotina de monitoramento de projetos na sua plenitude, fazendo uso de adaptações, quando necessárias. Desta forma, compreender as

particularidades das instituições envolvidas nos projetos e construir uma relação de confiança com as pessoas são as demais categorias elencadas nesta seção, as quais serão descritas a seguir, em momentos distintos.

4.4.2 Compreender as particularidades das instituições envolvidas nos projetos

A análise dos dados apontou que os praticantes da estratégia da SEPLAG aprenderam que compreender as particularidades das instituições envolvidas nos projetos é relevante para o desenvolvimento pleno da rotina de monitoramento dos mesmos. Os projetos vinculados às metas prioritárias do Governo do Estado e monitorados pelo EGP geralmente possuem como executores várias instituições de natureza pública ou privada, tendo como exemplos, as Secretarias de Estado ou empresas públicas e as construtoras responsáveis pelas atividades relativas às obras de construção civil incluindo as fases de pré-obras e pós-obras, respectivamente. A execução dos projetos envolve também instituições que atuam como coadjuvantes no processo, tais como os órgãos regulamentadores e fiscalizadores, assessorias jurídicas, prestadores de serviços terceirizados, dentre outros. Estas instituições que atuam de forma direta e indireta para a consecução dos resultados previstos nos projetos possuem características particulares, as quais quando articuladas ou segregadas podem provocar interferências relevantes para o desenvolvimento pleno do projeto. Desta forma, compreender tais particularidades proporciona aos praticantes da estratégia da SEPLAG realizar a rotina de monitoramento de projetos considerando-as, de forma a neutralizá-las ou potencializá-las.

No tocante ao ambiente organizacional no qual José desenvolve a rotina de monitoramento de projetos, ele observa algumas destas particularidades:

Na Compesa, mesmo lá sendo uma empresa pública, tem uma relação diferente. É muito departamentalizada, então, cada área... é como acontece em outras Secretarias, cada área é responsável pelo seu objeto de trabalho e lá tem algumas áreas que são críticas, como por exemplo, a área de suprimentos, que é onde se adquire todo material necessário pra fazer obra, tubulação, equipamento de automatização para as instalações elevatórias e tudo mais. E eles possuem um processo interno que não flui de uma maneira interessante pra você acompanhar o projeto. Até porque um grande problema que a gente tem para realizar o trabalho é que não existe a figura institucionalizada do gerente de projeto, não existe (JOSÉ).

A compreensão das particularidades das instituições envolvidas no projeto sob monitoramento pelo EGP conduz os praticantes da estratégia a implementarem mudanças na

rotina de monitoramento, tais como alterar a periodicidade dos monitoramentos, alterar o local das reuniões de monitoramento, desenvolver ações de capacitação, incluir novos artefatos, adequar as informações advindas dos monitoramentos, tornando-as de fácil entendimento para todos os envolvidos, dentre outras, buscando um resultado mais assertivo. Neste sentido, José comenta que “você precisa, enfim, tentar outras formas de conseguir desenvolver o trabalho, precisa tentar ver a especificidade de cada Secretaria e tentar se adaptar”. Tânia, corroborando as aceções de José, apresenta-nos o seguinte relato: “uma coisa que eu aprendi com o tempo é que aqueles roteiros [artefatos da rotina] não funcionam para todas as Secretarias não é? Tanto é que as modificações surgiram a partir disso”. Estas adaptações podem advir também de uma solicitação das instituições monitoradas para atender a uma das suas particularidades, tal como relata Luana:

Na SECID, na Secretaria Executiva de Projetos Especiais, é a única que tem a ata de acompanhamento [...] foi solicitado para essa Secretaria Executiva em especial, pela Secretária da época que agora já mudou, mas a Secretária ela pediu que fosse feito uma ata para gente documentar as contramedidas que as empresas [construtoras] estavam oferecendo, porque elas ofereciam contramedidas e não cumpriam, então, ela queria estar documentada para poder depois contestar isso. E foi o que aconteceu, como foi uma ata oriunda desse pedido ela é bem específica (LUANA).

A compreensão acerca das particularidades das instituições monitoradas também proporciona aos praticantes da estratégia da SEPLAG avaliarem as mudanças implementadas pelos colegas na rotina de monitoramento de projetos, no sentido de verificar a pertinência das mesmas para replicá-las. Alice apresenta um comentário neste sentido “não são todas as Secretarias, não são todas as pessoas que usam essa ata, no outro monitoramento que eu faço a gente não tem essa rotina de fazer a ata”.

As mudanças desenvolvidas pelos praticantes da estratégia da SEPLAG em prol da execução de uma rotina de monitoramento mais consolidada nas instituições envolvidas nos projetos, podem espalhar-se também para a estrutura organizacional das mesmas, objetivando criar um ambiente de trabalho onde as informações possam fluir e retroalimentar o monitoramento e, conseqüentemente, as decisões. Luana fala acerca de uma experiência positiva neste sentido:

A gente começou a acompanhar a SEHAB [Secretaria de Habitação] aí a gente teve a experiência de agentes propulsores de mudanças digamos assim, porque realmente a gente chegou para estruturar um pouco lá, a necessidade de ter as informações. Mexendo um pouco porque as informações eram bem departamentalizadas não tinha ninguém que integrasse então acho que foi um dos maiores benefícios do EGP quando entrou lá foi dar uma mexida, não ficou 100%, mas melhorou bastante. Então a gente implementou o EGP lá na SEHAB (LUANA).

Buscando articular as particularidades existentes nas instituições monitoradas, almejando reduzir as dificuldades enfrentadas para desenvolver a rotina de monitoramento, os praticantes da estratégia da SEPLAG promoveram, de forma assistemática, algumas ações visando à preparação das pessoas, sejam elas protagonistas ou coadjuvantes na execução dos projetos monitorados. Tais ações objetivavam envolver as pessoas em uma agenda positiva e propositiva de monitoramento de projetos, no sentido de levá-las a uma compreensão acerca da importância que possuem para o alcance dos resultados previstos, visto que, detêm as informações estratégicas, táticas ou operacionais acerca do andamento dos projetos. Estas informações representam insumos relevantes para a rotina de monitoramento de projetos. José fala sobre uma ação neste sentido, desenvolvida na Compesa:

Chegou o momento que a gente começou a concluir os projetos que a gente estava acompanhando e indo pra projetos novos com pessoas novas, com superintendente novo isso era uma relação nova, então, a gente sentiu a necessidade de fazer como se fosse o desenvolvimento interno deles [dos monitorados] com relação ao trabalho que a gente desenvolve e trazer eles a ideia geral desse processo, porque às vezes a gente fica focado no trabalho de rotina lá e eles não entendem o porque daquele esforço no contexto geral maior da estratégia pro Governo [...]. Então a gente aproveitou pra fazer uma reciclagem interna lá e também desenvolvimento dos novos gestores (JOSÉ).

Esta compreensão das particularidades culminou em promover uma maior aproximação do EGP e, conseqüentemente da SEPLAG, com algumas Secretarias de Estado monitoradas, tal como comenta Rosa: “a gente tem Secretário que toda semana religiosamente está com a gente”. Alice comenta também acerca desta aproximação:

muitas vezes a Secretaria ela não consegue enxergar o seu projeto como um todo, eles não conseguem acompanhar sozinhos se vai ter um atraso e se está tendo problema, então, [...] eles pedem que o que não está sendo monitorado por eles, seja [sic.] pela gente (ALICE).

No entanto, se faz mister esclarecer que ainda perduram muito desafios a serem enfrentados para que a rotina de monitoramento de projetos possa ser realizada de uma forma plena, em virtude das particularidades das instituições monitoradas, tal como relata Tânia “a realidade da Secretaria [SRHE] é uma realidade complicada, porque eles não estavam habituados com o monitoramento. O Secretário é extremamente técnico [...] ele quer estar viajando, conhecendo as obras”. Para José, uma das grandes dificuldades enfrentadas é a ausência de um gestor de projetos nas instituições públicas monitoradas, “em todo lugar que trabalhei não existe [o gestor de projetos]. Então eu acho que essa é a grande dificuldade que

a gente tem, por que? Porque fica muito difícil da gente obter informações que a gente precisa”.

Os respondentes apontaram uma particularidade importante das instituições monitoradas. Ela diz respeito à participação das pessoas que as representam no desenvolvimento da rotina de monitoramento de projetos. Demanda compreensão por parte dos praticantes da estratégia da SEPLAG para identificarem condutas colaborativas, defensivas ou resistentes, as quais possam impactar de forma positiva ou negativa o trabalho de monitoramento, especialmente a identificação de gargalos que impedem a consecução dos resultados previstos, nos parâmetros de controle definidos. Neste sentido, Alice apresenta o seguinte relato: “eu fiz alguns monitoramentos onde eu não recebia, eu não tinha o gerente de projeto assim, disposto a dar todas as informações. Só que eu consegui as informações de outras pessoas da própria reunião”. O relato de Jack apresenta-nos sua compreensão acerca do tema:

O que eu acho que é o grande diferencial para um projeto de Governo é a questão dos envolvidos, o aspecto do interesse e o aspecto político [...] eu tenho a Secretaria que eu trabalho que eu vou lá monitorar e ela tem os interesses dela e esses interesses nem sempre podem estar alinhados com os interesses do Governo. Eu vou ter a figura da executora que ela vai ter os próprios interesses dela e vou ter a figura do gestor. Então, o papel do analista que está lá fazendo o monitoramento dessa obra, ele tem que achar uma equação que ele consiga equalizar todos esses interesses e tentar tornar ou tentar formalizar no monitoramento os pontos relevantes do que está acontecendo (JACK).

Desta forma, quando os praticantes da estratégia da SEPLAG executam a rotina de monitoramento de projetos, vivenciam experiências de aprendizagem cujo conteúdo envolve a compreensão das particularidades das instituições monitoradas. Eles aprenderam que para obter um resultado mais assertivo, tais particularidades, tais como as citadas anteriormente, demandavam ser compreendidas no sentido de serem potencializadas ou neutralizadas por meio do desenvolvimento de *performances* adequadas ao contexto.

Foi apresentada nesta subseção a segunda categoria do primeiro objetivo específico desta pesquisa, evidenciando que compreender as particularidades das instituições envolvidas nos projetos é um conteúdo de aprendizagem sobre a rotina de monitoramento de projetos. Como as instituições monitoradas pelos praticantes da estratégia da SEPLAG participam da rotina de monitoramento de projetos por meio da atuação de seus representantes, construir uma relação de confiança com os mesmos mostra-se importante, sendo, então, a próxima categoria a ser exposta na subseção seguinte.

4.4.3 Construir uma relação de confiança com as pessoas

A análise de dados apontou que os praticantes da estratégia da SEPLAG aprenderam que construir uma relação de confiança com as pessoas envolvidas nos projetos é relevante para o desenvolvimento da rotina de monitoramento de projetos. A participação delas é essencial, visto que, detêm as informações acerca do andamento dos projetos que precisam ser disponibilizadas quando da execução da rotina de monitoramento. Esta relação de confiança possibilita aos praticantes da estratégia da SEPLAG acessarem informações que muitas vezes expõem para o Governador do Estado, as fragilidades ou os gargalos presentes na gestão dos projetos, cuja responsabilidade é das pessoas que representam as instituições monitoradas.

A rotina de monitoramento de projetos é parte integrante de um esforço de gestão até então inédito no Governo do Estado. De acordo com Rosa “o trabalho da SEPLAG não só era novidade para quem entrou na SEPLAG como para as demais Secretarias, principalmente esse que o EGP faz que é o monitoramento de projetos”. Assim, esta ação provocou algumas reações adversas nas pessoas envolvidas no processo, as quais, em algumas ocasiões, assumiram posturas reativas à rotina de monitoramento, visto que, ela é imposta àquelas instituições que participam de forma direta ou indireta nos projetos vinculados às metas prioritárias do Governo. João comenta que “tratando especificamente do EGP, a gente quando começou a trabalhar aqui a gente tinha muita rejeição nas Secretarias”. Tânia percebeu que “aquele modelo de reunião [de monitoramento de projeto] que você senta, faz um acompanhamento de meia hora, pergunta: fez? Não fez? Não funciona! Por que? Porque nunca tinha sido feito um monitoramento, as pessoas não sabiam como era”. O comentário de Rosa tenta esclarecer as razões que provocaram as dificuldades enfrentadas pelos praticantes da estratégia da SEPLAG para executarem a rotina de monitoramento de projetos

Nós [EGP] somos do Governo, nós somos da Secretaria de Planejamento, mas outras Secretarias enxergam a gente como [...] um agente externo ali na rotina deles que chega lá, que interrompe, que pergunta, que quer saber qual é o problema, o que está acontecendo, porque está atrasando, porque não está terminando no prazo, qual é a questão. Conversa com a empresa, a empresa que não é do Governo, que é contratada, explicar o que é que está ocorrendo naquele projeto e é a gente que relata e reporta ao Secretário do Governador do Estado que está acontecendo ali. Então, veja, para eles [responsáveis pelos projetos] é uma interferência muito grande na rotina deles (ROSA).

O contexto gerado a partir da execução da rotina de monitoramento nas instituições envolvidas com os projetos, por vezes tornou-se hostil para as pessoas que participavam do processo, pois, as mesmas acreditavam existir um clima de controle e delação decorrente das

ações de monitoramento focadas na identificação de gargalos, entraves e problemas que demandavam ações corretivas e preventivas, tal como relata João “a gente parecia o dedo duro do estado [...] o pessoal sentia muito receio ao passar as informações, não se sentia confortável para dar certos tipos de informação e não entendia que a gente chegava ali para ajudar, antes de só monitorar”. Tal contexto levou os praticantes da estratégia da SEPLAG a promoverem ações que minimizassem tais impactos, construindo uma relação de confiança para que as informações acerca de sucessos e fracassos alcançados nos projetos fossem expostas.

Deste contexto de adversidades emergiu um novo papel a ser desempenhado pelos praticantes da estratégia da SEPLAG e também explicitado às pessoas envolvidas nos monitoramentos dos projetos, tal como comenta Jack “eu acho que o papel do analista [...] ele tem que achar a fórmulazinha certa de como convencer, de como ter a confiança da executora, ter a confiança da Secretaria e ter a confiança do gestor”. Um papel educativo e colaborativo no sentido de cooperar com as pessoas monitoradas para identificar pontos de melhoria na execução dos projetos, tal como relata Luana “a gente atua mais como consultor do que um auditor [...] então a gente tem que trabalhar muito essa relação para mostrar que a gente está sempre trabalhando no intuito de melhorar, mostrar que todos estão trabalhando num objetivo comum”. Mesmo atuando em contextos organizacionais conflituosos, naqueles onde algumas pessoas dificultam as atividades, a construção da confiança é salutar para a assertividade da rotina de monitoramento de projetos, demandando uma postura diferenciada, tal como relata Jack:

Ser um pouquinho mais flexível [...] procurar ter uma postura de solucionador e não de conflitante [...] aqui [no EGP] eu vi que às vezes é interessante que tu, mesmo com aquele cara que está prejudicando tudo, é interessante criar um vínculo com ele, deixar ele confortável e tu pegares a informação que tu não pegarias antes se tu ficastes ali, sendo [...] aquele cobrador, o analista [...] que está ali para pressionar e para cobrar (JACK).

Os praticantes da estratégia entrevistados apontaram que extrair as informações das pessoas envolvidas nos projetos monitorados, expondo a competência ou a incompetência das mesmas na gestão dos projetos requer, em geral, um esforço maior do que simplesmente executar a rotina de monitoramento, seguindo todas as ações tal como preconizado nos padrões pré-estabelecidos. Requer um olhar atento às pessoas, aos seus interesses pessoais, profissionais e políticos. Requer investir mais tempo no diálogo com as pessoas, investigar mais do que aquilo que indica a rotina. Requer desenvolver a habilidade de relacionar-se com as pessoas envolvidas nos projetos monitorados, independente dos cargos que ocupam no

Governo do Estado, sempre objetivando retratar, da forma mais fiel possível, a realidade na qual os projetos se encontram.

No tocante a este esforço, Tânia apresenta-nos o seguinte comentário: “para mim, reunião boa de monitoramento é a reunião que eu saí sabendo o que aconteceu, o que não aconteceu, os entraves, as coisas que eles [pessoas envolvidas nos projetos] não querem dizer e acabam dizendo pela confiança”. Corroborando as palavras de Tânia, José apresenta a seguinte fala: “a gente acaba tendo que ter uma postura mais interpessoal [...] para poder conseguir sucesso com as informações do que a própria metodologia em si, [...] você precisa discutir mais [...] você precisa interpretar de outras formas”. Para João,

a partir do momento que você deixa claro que joga no mesmo time de todo mundo, você já passa a ser mais aceito [...] quando você é mais flexível, quando você entende as pessoas, os problemas delas, tudo mais e ajuda a monitorar é melhor do que você chegar naquele impasse e dizer: olhe eu vim monitorar sua obra! (JOÃO).

A busca pela consolidação da rotina de monitoramento de projetos, guiando-se também pela relação de confiança construída pelos praticantes da estratégia da SEPLAG junto às pessoas envolvidas nos projetos monitorados e com a constância de propósito, é fortalecida quando as Secretarias de Estado solicitam à SEPLAG as ações de monitoramento do EGP. Rosa comenta que “tem órgãos que vêem a gente como parceiro, [...] tem Secretário que vê a gente como aliado: a SEPLAG está aqui para me ajudar a perceber o que está acontecendo com meu projeto”. João comenta que:

Com o passar do tempo e a própria rotina semanal [de monitoramento] [...] vai se criando um vínculo de tratativas diferentes e o pessoal [responsáveis pelo projeto] vai entendendo e vai começando a aceitar a gente como ferramenta de ajuda, ou seja, a gente estava ajudando a eles a monitorar o projeto deles que é para eles entregarem no prazo [...] hoje eu já acho que aquela rejeição que a gente tinha no início virou uma demanda (JOÃO).

Assim sendo, a partir da análise dos dados foi possível constatar que os praticantes da estratégia da SEPLAG entrevistados acenaram que construir uma relação de confiança com as pessoas envolvidas nos projetos constitui um conteúdo da aprendizagem sobre a rotina de monitoramento de projetos. Eles aprenderam que para obter as informações relevantes e confiáveis que retratavam a realidade pertinente aos projetos sob monitoramento era necessário um esforço além daquele impresso para executar a rotina. Emergia, então, a necessidade dos praticantes da estratégia da SEPLAG em construir uma relação de confiança com as pessoas que participavam de forma direta e indireta dos projetos.

Nesta seção evidenciaram-se os conteúdos da aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG acerca da rotina de monitoramento de projetos. Se constatou que os mesmos aprenderam a compreender a complexidade dos projetos, a compreender as particularidades das instituições envolvidas de forma direta e indireta nos projetos e a construir uma relação de confiança com as pessoas, estando estes conteúdos relacionados. Na medida em que o EGP recebia a incumbência de monitorar um projeto vinculado a uma meta prioritária do Governo do Estado, os praticantes da estratégia da SEPLAG executavam a rotina de monitoramento de projetos, implementando mudanças, quando necessárias, para identificar, com o máximo de exatidão possível e divulgar para as esferas estratégicas da gestão pública as informações relevantes acerca do andamento do referido projeto. Para tal, foi importante compreender a complexidade do mesmo para definir como a rotina de monitoramento deveria ser desenvolvida. Por conseguinte, também foi necessário compreender as particularidades das instituições envolvidas no projeto, visto que, poderiam facilitar ou dificultar o acesso às informações e por fim, porém, não menos importante, foi necessário extrair das pessoas envolvidas no referido projeto as informações confiáveis acerca dos sucessos e dos fracassos alcançados. Esta ação foi permitida por meio da construção de uma relação de confiança entre estas pessoas e os praticantes da estratégia da SEPLAG.

Desta forma, com esta exposição acerca dos conteúdos da aprendizagem, na seção seguinte serão relatadas as categorias que representam os meios pelos quais os praticantes da estratégia da SEPLAG aprenderam sobre a rotina de monitoramento de projetos, presente no modelo de gestão pública “Todos por Pernambuco”.

4.5 Como os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos?

Esta seção é destinada ao segundo objetivo específico desta dissertação, o qual busca compreender como os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramentos de projetos. Por meio da análise de dados coletados nas entrevistas semi-estruturadas realizadas com os praticantes da estratégia, nas observações efetuadas durante as visitas à SEPLAG e também nas análises dos documentos disponibilizados para a pesquisadora, foi possível definir duas categorias para responder à segunda pergunta de pesquisa. Os resultados levam-nos a crer que os meios pelos quais os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos são: vivenciando

experiências diversas e interagindo com as pessoas envolvidas nos monitoramentos. Nas subseções a seguir as duas categorias serão apresentadas.

4.5.1 Vivenciando experiências diversas

A primeira categoria pertinente ao segundo objetivo específico desta pesquisa aponta que os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos vivenciando experiências diversas. Esta categoria é relativa às experiências diversas vivenciadas diariamente no monitoramento de projetos, as quais podem ocorrer no ambiente da SEPLAG ou externo a ele, como por exemplo, quando da visita *in loco* nas instituições envolvidas de forma direta ou indireta nos projetos ou nas áreas onde as obras de construção civil estão sendo realizadas. Vale a pena ressaltar que o conceito de experiência nesta pesquisa ancora-se nas acepções de Dewey (1959) e Elkjaer (2009), os quais advogam que a experiência é constituída pelo processo de interação entre as pessoas e seu contexto social, bem como pelo seu resultado. Vivenciar experiências diversas de monitoramento de projetos, desenvolvendo um pensar reflexivo, ou seja, quando partem para a investigação de uma solução que equacione uma dúvida ou problematização advinda das demandas que emergem dos monitoramentos, as quais podem ser do dia a dia ou aquelas inesperadas que causam incertezas, proporciona aos praticantes da estratégia os meios pelos quais podem aprender sobre a rotina.

De acordo com a fala dos praticantes da estratégia entrevistados, na medida em que vão vivenciando experiências de monitoramento de projetos, vão melhorando suas *performances*, visto que, vão aprendendo mais sobre a rotina e como podem lidar com as demandas que surgem. Na SEPLAG, a maioria dos praticantes da estratégia entrevistados nunca havia trabalhado com projetos, principalmente com a gestão deles, tal como aponta Alice: “eu nunca tinha trabalhado com projetos [...] então, hoje tudo que eu fiz eu aprendi aqui, com relação a projetos” e Rosa comenta acerca deste aprendizado:

A equipe do EGP enquanto não tinha domínio do seu trabalho, tudo era novo, a insegurança era muito grande e aí a partir de que todo mundo foi aprendendo o seu trabalho, se acostumando com sua rotina, incorporando como é que ela funcionava, não só ficou tudo mais rápido para fazer como melhor também, então incorporou um ganho de qualidade (ROSA).

Aprender sobre a rotina de monitoramento de projetos no dia a dia do trabalho, vivenciando experiências diversas, requer uma participação pró-ativa dos praticantes da

estratégia, isto é, o interesse do mesmo em aprender é essencial. Algumas vezes a curiosidade os impele a pesquisar e testar formas de executar a rotina, entendendo-a melhor, tal como Tânia comenta: “eu sou jornalista de formação, mas, assim, uma coisa que ajudou é que eu sou muito curiosa então eu fui lá, pesquisei [sobre a gestão de projetos] tentei me especializar”.

Vivenciando as experiências diversas de monitoramento os praticantes da estratégia da SEPLAG apontaram que podem desenvolver um repertório de soluções às demandas corriqueiras ou problemáticas que se sucedem, quando realizam a rotina de monitoramento de projetos. Este repertório pode ser mobilizado quando do enfrentamento de demandas similares ou não aquelas já vivenciadas, refinando-o e tornando-o mais assertivo, tal como comenta João “caso outra Secretaria passe por essa situação, é bom porque a gente já adquiriu essa experiência e já pode sugerir, dizer numa Secretaria que a gente trabalha [...] nesse formato e se vocês quiserem também podem implementar essa mudança. No entanto, se observa que os respondentes também constataram que projetos semelhantes sob monitoramento, não necessariamente permitem que a rotina seja realizada da mesma forma. Neste sentido, Rosa apresenta-nos um relato:

As Escolas Técnicas, elas são todas do mesmo projeto e [...] aí a gente pensava que poderia usar um cronograma [de monitoramento] meio que padrão de uma para outra porque o projeto básico é o mesmo. Só que aí quando você chega no local do projeto da obra você percebe que a parte de interferências [tipo de terreno, equipe executora da obra, dentre outros], a parte de fundação e outros quesitos que entram ali variam muito, impactam muito mais do que era imaginado na obra (ROSA).

Os praticantes da estratégia relataram que vivenciar experiências de enfrentamento de demandas novas, por vezes problemáticas, isto é, demandas as quais o jeito que sabem executar a rotina não é suficiente para desenvolver um monitoramento pleno dos projetos, representa um meio de aprender mais inclusive aprimorando suas *performances* com a elaboração e execução de adaptações na rotina. João relata acerca de uma demanda de monitoramento de projeto totalmente nova para ele, a criação de um museu em um empreendimento capitaneado pelo poder público: “hoje chegou um projeto para mim de surpresa [...] o projeto é um, como eu posso dizer? É uma ação, não tem nada de obra [...] aí foi quando a gente teve que estimular a criatividade para poder [...] escrever o que realmente vai ser feito no projeto”. Os praticantes da estratégia podem enfrentar uma demanda a qual se apresenta como corriqueira, porém, na medida em que avançam no monitoramento do projeto vivenciam incertezas de como executar a rotina, havendo, então, um meio para aprender mais,

quando buscam soluções para o impasse, por meio de um pensar reflexivo. Neste sentido, Tânia faz o seguinte comentário:

Nós fomos fazer o primeiro acompanhamento e vimos que funcionou bem [a rotina] [...] iniciando as barragens [o projeto], a gente percebeu que tinha muito de entrave financeiro e desapropriação [...] eu pensei: como eu vou fazer isso? [...] então eu adaptei esse quadro [artefato da rotina] e trouxe informações adicionais, criei uma parte de pontos relevantes para desapropriação que a gente não tinha, além desse quadro eu coloco nesses pontos relevantes o que aquela obra precisa para ser liberada mais rápido (TÂNIA).

Na SEPLAG, os projetos possuem instituições públicas e privadas envolvidas direta e indiretamente com seu desenvolvimento. Assim, vivenciar experiências diversas de monitoramento em tais instituições representa um meio importante para aprender sobre a rotina, tal como comenta Alice “eu mudei várias vezes de Secretaria, [...] comecei pela Saúde, [...] depois na Secretaria de Turismo, [...] e na Secretaria de Educação fiz alguns monitoramentos [...], então, assim eu acho que aprendi bastante mudando de Secretaria”. Este amplo leque de demandas por monitoramento de projetos envolvendo várias instituições, principalmente aquelas da esfera pública responsáveis pela consecução dos resultados dos projetos, proporciona um ambiente diversificado para vivenciar experiências no decorrer do tempo proporcionando um meio para o aprendizado. Jack fala como aprendeu sobre a rotina de monitoramento, no que diz respeito a sua postura como praticante da estratégia da SEPLAG:

Com o tempo eu vivenciei e até adequei minha postura por coisas que não tinha vivenciado antes [...] então, de tanto tu veres, tu terminas sabendo o que tu deves fazer, qual postura, como tu deves colocar aquilo ali numa apresentação do projeto [...]. Então, eu considero isso aí um aprendizado bem significativo (JACK).

Desta forma, vivenciar experiências diversas de monitoramento representa um meio pelo qual os praticantes da estratégia da SEPLAG podem aprender sobre a rotina de monitoramento de projetos, se assim possuírem uma postura pró-ativa para tal aprendizado. Esta disposição para aprender pode potencializar os meios para que ocorra a aprendizagem, seja enfrentando demandas advindas do monitoramento de projetos típicas do dia a dia de trabalho ou aquelas que causam incertezas. Além de aprender por meio de vivenciar experiências diversas de monitoramento, os respondentes apontaram também aprender interagindo com as pessoas envolvidas nos monitoramentos. Assim, esta segunda categoria será exposta na subseção seguinte.

4.5.2 Interagindo com as pessoas envolvidas nos monitoramentos

A segunda e última categoria pertinente ao segundo objetivo específico desta pesquisa aponta que os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos interagindo com as pessoas envolvidas de forma direta ou indireta nos monitoramentos. Desenvolver a rotina requer, principalmente, interagir de forma sistemática com as pessoas envolvidas nos projetos, isto é, seguindo procedimentos de trabalho padronizados e implementando melhorias nos mesmos, quando necessárias. Para os entrevistados, esta interação proporciona aprender sobre a rotina e aprimorá-la, visto que, aprendem a como lidar com as pessoas envolvidas, bem como aprendem com estas pessoas, independente dos cargos que ocupam. Para José, realizar a rotina de monitoramento de projetos é “você estar lidando com pessoas diferentes, com hierarquias diferentes, com contextos diferentes e desenvolver a capacidade de condução das reuniões [de monitoramento]”. Discorrendo acerca do contexto, Luana comenta que “aprende também muito no trato das pessoas. Realmente no dia-a-dia a gente vai aprendendo, cada secretário tem um jeito, cada gerente de projeto. Na condução das reuniões também a gente vai aprendendo a trazer o pessoal [os monitorados] mais para a reunião”.

Monitorar projetos vinculados às metas prioritárias do programa de Governo é o dia a dia dos praticantes da estratégia da SEPLAG vinculados ao EGP e para tal, interagem constantemente entre si, seja com seus pares, subordinados ou com os seus superiores hierárquicos. A maioria dos entrevistados comentou que busca avaliar e definir soluções para as demandas que se apresentam quando do monitoramento de projetos, por meio de debates com outros praticantes da estratégia, tal como se observa na fala de Alice “numa situação atípica num monitoramento, então a gente sempre recorre um ao outro para ver o que é que aconteceu”. Da mesma forma apresenta-se o relato de Tânia “a gente tinha um grande problema: todo mundo estava demandando informação da barragem [projeto] e aí como é que a gente vai fazer? [...] vamos perguntar, pergunta aqui, pergunta ali, criamos o modelo [de monitoramento] e pronto, foi aceito e foi validado”. Esta interação entre os praticantes da estratégia para o desenvolvimento mais assertivo da rotina de monitoramento de projetos pode envolver também a observação da conduta de outros colegas, almejando avaliar e aprimorar a *performance* profissional individual, tal como comenta Jack:

Acredito que a grande maioria [dos praticantes da estratégia da SEPLAG] não veio dessa área de gestão de iniciativa privada, de repente eles conseguem fazer algo que eu não conseguia [...] então teve muita gente que eu dividi os monitoramentos, que às vezes você vai em equipe, vai duas ou

três pessoas cuidar da Secretaria, então às vezes eu via a postura do cara na reunião e tentava copiar (JACK).

Na SEPLAG, a maioria dos respondentes informou que interage também com os gerentes do EGP para debater sobre a rotina, testar soluções para as demandas que surgem, obter autorização para implementá-las e, então, disseminar este aprendizado com os demais praticantes da estratégia. Alice comenta esta parceria com a gerência do EGP: “conversei com a gerente, [...] aí ela foi para várias reuniões [de monitoramento] comigo e a gente foi observando que não ia ser eficiente [a rotina] dessa forma. Aí a gente começou a pensar em outra forma, foi quando a gente mudou”. Por vezes a gerência envolve novos integrantes na equipe de monitoramento para cooperar com a identificação das soluções ou promove as interações entre os mesmos, no sentido de um praticante da estratégia acessar o repertório de experiências vivenciadas pelo outro e assim, aprender mais sobre a rotina. Rosa, gerente geral de monitoramento em exercício do EGP, apresenta um comentário acerca deste tema:

A gente demorou para perceber e aceitar que não tinha como funcionar [a rotina] daquele jeito . E aí eles [os praticantes da estratégia] vinham conversar comigo [...] Como é que a gente faz? [...] Como é que a gente vai fazer? E aí foi quando conversamos com João: [...] “João vamos fazer uma proposta de uma apresentação mais simplificada? Aí nós desenvolvemos [a solução] junto com ele (ROSA).

Para os praticantes da estratégia entrevistados, interagir com as pessoas envolvidas nos monitoramentos proporciona um meio de aprender sobre a rotina, no tocante às questões técnicas inerentes aos projetos monitorados, tal como comenta Luana “hoje em dia a gente já pode indagar até questões de obra mesmo. Quando a gente está fazendo um cronograma [do projeto], a gente já pode indagar com o engenheiro e a gente acaba aprendendo”. Este aprendizado proporciona mais segurança na execução do trabalho, inclusive para questionar e debater a qualidade, pertinência e veracidade das informações extraídas das pessoas envolvidas no monitoramento. Neste sentido, João reproduz um diálogo com o representante da empresa privada responsável pela execução de um projeto o qual estava monitorando, mesmo não possuindo formação técnica específica na área da construção civil. João fala: “infelizmente você [executor da obra] não vai poder fazer o acompanhamento hoje porque a informação que você está trazendo pra mim é inconsistente [...] para mim não é informação relevante [...] é uma informação que eu não acredito. Então, eu não vou fazer esse acompanhamento”. No entanto, vale ressaltar que para tomar tal decisão, João relatou que foi necessário interagir, negociar e acordar com as demais pessoas envolvidas no monitoramento, com o intuito de apoiá-lo.

Assim, se constatou que os praticantes da estratégia da SEPLAG desenvolveram experiências de aprendizagem sobre a rotina de monitoramento de projetos ao interagirem com as pessoas envolvidas neste processo. O aprendizado foi gerado por meio da interação com os pares, subordinados e superiores hierárquicos, bem como pela interação com os demais representantes das instituições públicas e privadas envolvidas de forma direta ou indireta nos monitoramentos, cujo conteúdo abrange, inclusive, alguns parâmetros técnicos inerentes ao projeto, os quais a rotina precisa alcançar para ser desenvolvida de forma plena.

Nesta seção foi exposta os meios pelos quais os praticantes da estratégia da SEPLAG aprenderam sobre a rotina de monitoramento de projetos. Guiando-se pela análise dos dados foi possível construir duas categorias que representam os meios pelos quais os praticantes da estratégia aprendem: vivenciando experiências diversas e interagindo com as pessoas envolvidas nos monitoramentos. Foi possível destacar o aprendizado acerca da rotina, ampliando, inclusive, a *performance* dos praticantes da estratégia da SEPLAG frente às demandas rotineiras ou adversas presentes no monitoramento de projetos.

Assim sendo, neste capítulo foram apresentados os resultados obtidos nesta pesquisa, os quais foram elencados da seguinte forma: caracterização da SEPLAG e do EGP, dos praticantes da estratégia e da rotina os quais serviram de objetos de estudo. Episódios de mudança na organização e na rotina que proporcionaram oportunidades de aprendizagem também foram expostos. Por fim, porém, não menos importante, duas seções foram apresentadas nas quais se buscou demonstrar, por meio de categorias, “o que” e “como” os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos, respondendo, assim, as perguntas de pesquisa presentes nesta dissertação. No capítulo seguinte será exposta uma discussão acerca dos resultados encontrados, frente aos estudos já realizados.

5 Discussão dos Resultados

Este capítulo abordará uma discussão acerca dos resultados encontrados nesta pesquisa, a qual tinha como finalidade compreender como acontece a aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG sobre a rotina de monitoramento de projetos, presente no modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”. Neste sentido, a finalidade deste capítulo é expor como os resultados obtidos convergem, divergem ou ampliam os conhecimentos gerados e já apresentados em estudos anteriores. Possui duas seções nas quais os resultados que emergiram a partir da análise dos dados coletados serão comparados com os referenciais teóricos que nortearam esta pesquisa. Os resultados também serão confrontados com alguns estudos empíricos os quais fizeram uso das mesmas abordagens contempladas nesta dissertação: a aprendizagem pela experiência, a estratégia como prática e as rotinas organizacionais. Assim, a primeira seção apresentará um debate centrado nos conceitos apregoados por Dewey (1959, 2011), Elkjaer (2004, 2009), Mietinen (2000) e por outros importantes autores referentes ao pensamento reflexivo e à aprendizagem pela experiência. Apesar de terem sido originalmente propostos para uma análise da aprendizagem em um ambiente educacional, nesta pesquisa são utilizados como referenciais para a investigação da aprendizagem em uma realidade organizacional. A segunda seção será desenvolvida uma discussão centrada na temática das rotinas organizacionais.

5.1 A aprendizagem pela experiência no contexto organizacional da esfera pública

Os conceitos apregoados por Dewey (1959, 2011), concernentes ao pensamento reflexivo e à aprendizagem pela experiência foram importantes para o desenvolvimento desta dissertação. Almejando contribuir de forma positiva com os debates acerca da aprendizagem dos praticantes da estratégia – cerne desta pesquisa – os conceitos elencados, apesar de construídos no ambiente educacional, foram utilizados para compreender o fenômeno da aprendizagem em um contexto organizacional da esfera pública. Neste sentido, espera-se que esta seja uma das contribuições desta pesquisa.

Analisando-se os dados coletados foi possível concluir que os meios pelos quais os praticantes da estratégia da SEPLAG aprenderam sobre a rotina de monitoramento de projetos foram: vivenciando experiências diversas envolvendo a rotina e interagindo com as pessoas as quais de forma direta ou indireta participavam das ações de monitoramento. Assim, se proporcionou aos mesmos aprenderem a compreender a complexidade dos projetos, a compreender as particularidades das instituições envolvidas nos projetos e aprenderam a construir uma relação de confiança com as pessoas.

O contexto no qual os praticantes da estratégia da SEPLAG desenvolvem a rotina de monitoramento de projetos proporciona o enfrentamento de situações permeadas por demandas nos âmbitos técnicos e políticos, em decorrência dos tipos de projetos monitorados e das instituições públicas e privadas envolvidas. Este contexto exige dos praticantes da estratégia uma postura pró-ativa para empreender um constante processo de aprimoramento da rotina almejando considerar tais demandas que podem ser do dia a dia ou aquelas inesperadas e adversas que causam incertezas e exigem um pensamento reflexivo para solucioná-las. Neste sentido, os resultados encontrados nesta pesquisa confirmam as acepções de Elkjaer (2004, p. 424) acerca do “engajamento” dos praticantes da estratégia na investigação de como desenvolver a rotina de forma mais assertiva, como sendo uma das condições para a aprendizagem.

Enfrentar uma dificuldade, segundo Dewey (1959, p.107) é iniciar o ato de pensar reflexivo. Neste sentido, os resultados que emergiram dos dados coletados vão ao encontro das acepções de Dewey (1959, p. 111 e 112), visto que se coadunam aos “cinco aspectos do pensamento reflexivo”, apresentados na figura 1 desta dissertação. No quadro 4 a seguir expõe-se um exemplo desta correlação ocorrida quando os praticantes da estratégia enfrentaram o monitoramento dos projetos vinculados ao Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, voltados para a mobilidade urbana, conhecidos pela população como “Corredor leste-oeste” e “Corredor norte-sul”. No referido quadro, apresenta-se a correlação entre os elementos significativos extraídos dos depoimentos dos entrevistados e os cinco aspectos do pensamento reflexivo (DEWEY, 1959), no qual se tem (i) uma situação de incerteza que é gerada por uma demanda de monitoramento, seja decorrente de uma problematização de uma situação corriqueira, objetivando melhorar o desenvolvimento da rotina ou um enfrentamento de uma situação nova, exigindo uma reflexão por parte dos praticantes da estratégia para elucidá-la, a qual gera sugestões; (ii) a “intelectualização” da demanda é experimentada, tornando-se uma problema ou uma dificuldade ou uma situação adversa; (iii) a geração das hipóteses, ou seja, os praticantes da estratégia definem quais

soluções poderão ser aplicadas para realizarem um monitoramento pleno, considerando a complexidade dos projetos, as particularidades das instituições envolvidas e se possuem ou não um relacionamento de confiança com os monitorados o qual possibilite acessar as informações fidedignas acerca do projeto; (iv) as hipóteses são testadas mentalmente, quando os praticantes da estratégia, por exemplo, debatem com seus pares a viabilidade das mesmas e (v) há o teste em ação, quando os praticantes da estratégia aplicam as mudanças ou adaptações na rotina de monitoramento de projetos.

Quadro 4 – Correlação entre os cinco aspectos do pensamento reflexivo (DEWEY, 1959) e a rotina de monitoramento de projetos

Cinco aspectos do pensamento reflexivo	Elementos significativos extraídos dos depoimentos dos entrevistados
Situação de incerteza	“Tentamos monitorar os projetos dos corredores [projetos para melhorar a mobilidade urbana na cidade] usando a rotina tal como ela é [aplicando as 5 etapas] mas notamos que o modelo [a rotina] apontava somente um item crítico para monitorar e sabíamos que existia muitos outros itens críticos” (ROSA) “Tentamos desenvolver a rotina, mas não conseguimos realizar o monitoramento” (TÂNIA)
Intellectualização	“Fazia sentido monitorar cada etapa dentro desta grande obra [de construção civil]” (ROSA) Ele [o projeto] foi diferente porque tivemos de acompanhar a fase de pré-obra [etapa anterior a obra de construção civil]” (JOÃO)
Geração de hipóteses	“Para cada etapa do projeto deveríamos realizar um monitoramento simplificado”(LUANA) “Mudamos a forma de elaboração dos relatórios de monitoramento” (JOSÉ).
Teste teórico	“Nós fizemos um <i>Status Report</i> [4ª etapa da rotina, descrita na seção 4.2 desta dissertação] simplificado para cada trecho da obra e mostramos ao Secretário [responsável pelo projeto]. Ele aceitou porque trazia mais informações enriquecedoras para ele” (ROSA).
Teste em ação	“Implementamos o novo modelo, com alterações nas planilhas presentes no <i>MS Project</i> [artefato da rotina. Ver seção 4.2 desta dissertação] e depois, a medida que monitoramento era realizado, implementamos pequenas mudanças no novo modelo [adaptação da rotina à complexidade do projeto]” (JOÃO)

Fonte: Elaborado pela Autora

Os resultados obtidos na pesquisa remetem-nos novamente ao pensamento de Dewey (1959, p.119), o qual advoga que a ocorrência das cinco fases não é um processo imutável e fixo, pelo contrário, é dinâmico, possibilitando novas ideias e pontos de vista. Prova disto é o fato dos praticantes da estratégia aperfeiçoarem as soluções já existentes ou até mesmo concluírem que os esforços empreendidos para solucionar uma demanda problematizadora não foram suficientes, reiniciando as fases do pensamento reflexivo, porém, construindo e reconstruindo experiências as quais poderão ser mobilizadas em outras situações.

Vale a pena ressaltar que os praticantes da estratégia da SEPLAG entrevistados alegaram que não é somente quando vivenciam uma experiência de monitoramento de projetos que faz emergir demandas adversas, provocando situações de incerteza, que buscam aprender mais sobre a rotina. Buscam aprender e aprimorar suas *performances* e a própria rotina de monitoramento de projetos no dia a dia do trabalho de monitoramento, enfrentando demandas corriqueiras. Neste contexto, os resultados desta pesquisa divergem daqueles apontados por Reis (2011, p. 377) o qual, a partir de estudos acerca do papel da reflexão na aprendizagem gerencial, advoga que “em geral se identificou que os gestores refletem a partir do momento que se defrontam com experiências não familiares [...] com o objetivo de solucionar a experiência vivenciada”.

Destarte, os resultados desta pesquisa divergem também das acepções de Jarvis (1987, 2006) o qual apregoa que uma experiência significativa somente proporciona aprendizado quando ocorre uma “disjunção”, isto é, se aprende somente quando se depara com alguma situação com a qual não se sabe como reagir. Os resultados desta pesquisa divergem também daqueles apontados pelos estudos empíricos desenvolvidos por Santos (2009, p. 151) a qual afirma que “as experiências de disjunção são um *pré-requisito* (grifo da pesquisadora) para que a aprendizagem ocorra”, bem como dos resultados apontados pelos estudos de Vitória (2008, p. 114), os quais seguem o mesmo raciocínio conclusivo de Santos (2009).

Em contraponto, é oportuno observar que os resultados desta pesquisa, concernentes à ocorrência da aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG também por meio da vivência de monitoramentos de projetos que provocaram demandas rotineiras e triviais, se coadunam aos resultados de alguns estudos empíricos realizados recentemente. Neste sentido se apresentam os resultados apontados por Almeida (2013, p.107), na qual a pesquisadora afirma que “os atores aprenderam ao buscar melhorar suas atividades e não porque não sabiam como agir”, apontados também por Moraes (2013, p. 145), a qual advoga que “os gestores também aprenderam ao refletirem sobre as situações habituais da rotina, ou seja, aquelas que lhes são familiares”, bem como aqueles relatados por Silva (2012, p.104), quando

cita que “As situações corriqueiras [...] presentes no trabalho diário dos respondentes foram citadas como sendo um dos meios pelos quais eles aprendem”. Finalizando, pontua-se que tais resultados também se coadunam a literatura acessível acerca da aprendizagem pela experiência (DEWEY, 1959, 2011; MIETTINEN, 2000; ELKJAER, 2004, 2009), visto que, os praticantes da estratégia atuantes na esfera pública, costumam aprender refletindo não somente quando enfrentam demandas novas, mas também quando enfrentam situações habituais, corriqueiras do dia a dia do trabalho, partindo de uma problematização de como melhorá-las ou aperfeiçoá-las.

É pertinente também pontuar a consonância entre os resultados desta pesquisa e os dois princípios, continuidade e interação, apregoados por Dewey (2011). O princípio da continuidade diz respeito a um “*continuum* experiencial”, de acordo com Dewey (2011, p. 29), entre as experiências passadas, experiências presentes e futuras. Assim, toda experiência adquire algo das experiências passadas e altera de algum modo, as experiências posteriores. É importante frisar que a continuidade, de acordo com Dewey (2011, p. 37), é o “critério para fazer a discriminação entre experiências educativas e deseducativas”. No tocante ao princípio da interação, defende que uma experiência somente pode ocorrer se a pessoa estiver inserida em um ambiente social, visto que, a pessoa vive em um mundo e nele cria interação constante com os objetos e outras pessoas (DEWEY, 2011, p. 44). Foi possível observar os dois princípios elencados em vários relatos dos praticantes da estratégia da SEPLAG, quando declaram que a aprendizagem desenvolvida sobre a rotina de monitoramento de projetos permite compreender e agir, com segurança, quando se deparam com demandas novas, advindas dos monitoramentos. Neste sentido, apresenta-se o relato de Tânia⁵ acerca da experiência de enfrentar uma demanda a qual se apresentava como corriqueira, porém, na medida em que avançava no monitoramento do projeto, vivenciaram incertezas de como executar a rotina, demandando reflexão e a formulação de soluções para a resolução dos impasses.

O repertório de soluções gerado a partir das experiências vivenciadas nos monitoramentos de diversos tipos de projetos permite aos praticantes da estratégia da SEPLAG adquirirem uma compreensão e familiaridade acerca das demandas a serem enfrentadas, quando da execução da rotina de monitoramento de projetos, tal como relatado por João e Jack⁶ levando as experiências adquiridas para novas situações. Apoiando-se ainda nas acepções de Dewey (2011) é possível afirmar que as experiências as quais permitem

⁵ Para maiores detalhes, ver relatos de Tânia na pág. 93

⁶ Para maiores detalhes, ver relato de João na pág. 92 e de Jack na pág. 93

aprender são formadas pelos dois princípios, da continuidade e da interação, em conjunto. No tocante ao princípio da interação, Dewey (2011, p. 43), advoga que as condições internas pertinentes à pessoa, como desejos e anseios, possuem direitos iguais às condições objetivas, ambas intituladas como “fatores da experiência”, formando as situações. Para Dewey (2011), no momento da interação entre a pessoa e as condições objetivas nas quais vivencia a experiência, o educador pode apenas alterar tais condições objetivas no sentido de influenciar a qualidade das experiências futuras. Não pode mudar a pessoa, visto que, ela é o que é no momento da interação. Nesta pesquisa, as condições objetivas têm nexos com o ambiente organizacional da esfera pública e com tudo que está contido nele, inclusive as relações sociais existentes.

No que diz respeito ao papel de educador proclamado por Dewey (2011), é possível afirmar que o mesmo deve ter conhecimento de como fazer uso das conjunturas físicas e sociais disponíveis, extraíndo tudo aquilo que seja possível para cooperar com que as pessoas construam experiências válidas (DEWEY, 2011, p. 41). Neste sentido, os resultados desta pesquisa apontaram momentos em que os praticantes da estratégia da SEPLAG atuaram como educadores, alterando as condições objetivas presentes nos monitoramentos dos projetos. Com isso, proporcionaram às pessoas envolvidas direta e indiretamente nos monitoramentos vivenciarem experiências educativas, contribuindo para o estabelecimento de uma relação de confiança com as mesmas. Como exemplos se têm o “papel de agentes propulsores de mudanças”, relatado por Luana⁷ e as ações de capacitação e desenvolvimento de novos gestores de projetos, comentadas por José⁸.

Vale ressaltar também os esforços promovidos pelos praticantes da estratégia da SEPLAG para criar um ambiente físico favorável ao desenvolvimento da rotina de monitoramento, de modo que todas as pessoas envolvidas pudessem estar realmente imbuídas no processo. Este esforço permitiu que as informações importantes acerca do andamento dos projetos pudessem ser debatidas, resultando em um monitoramento mais eficaz, tal como exposto por Alice e João⁹, na seção 4.3 desta dissertação. Estes são alguns relatos acerca das interações dos praticantes da estratégia da SEPLAG quando da execução da rotina de monitoramento de projetos.

No decorrer do desenvolvimento desta pesquisa, os resultados que emergiram da análise dos dados coletados indicam que os praticantes da estratégia da SEPLAG também

⁷ Para maiores detalhes, ver relatos de Luana na pág. 84

⁸ Para maiores detalhes, ver relatos de José na pág. 85

⁹ Para maiores detalhes, ver relatos de Alice e João na pág. 77

aprenderam sobre a rotina de monitoramento de projetos, interagindo com as pessoas envolvidas nos projetos, sendo as mesmas pertencentes ou não à esfera pública. Estes achados se coadunam a perspectiva de Gherardi, Nicolini e Odella (1998) e Elkjaer (2004, 2009), de que a aprendizagem faz parte do dia a dia da atividade profissional, surgindo em um processo de participação e interação social entre diferentes pessoas da vida organizacional.

No tocante a este resultado da pesquisa, a aprendizagem ocorreu no trabalho, por meio da interação com os pares, subordinados e superiores hierárquicos, bem como pela interação com os demais representantes das instituições públicas e privadas envolvidas de forma direta ou indireta nos monitoramentos, cujo conteúdo abrange, inclusive, alguns parâmetros técnicos inerentes aos projetos. Estas interações contribuem para que os praticantes da estratégia da SEPLAG construam uma relação de confiança com as pessoas, tal como apregoado por Ghoshal e Bartlett (1996), os quais advogam que a confiança é uma característica vital para o desenvolvimento de um comportamento colaborativo entre as pessoas na organização, centrado em uma efetiva integração. As interações podem ocorrer no ambiente físico da SEPLAG, do EGP ou em ambientes externos, por exemplo, em uma visita *in loco* as obras de construção civil em desenvolvimento, tal como relata Rosa¹⁰.

Estes resultados corroboram aqueles encontrados por estudos empíricos realizados recentemente por Almeida (2013), Moraes (2013), Silva (2012), Reis (2011), Santos (2009) e Vitorio (2008), os quais também buscaram compreender como ocorre a aprendizagem dos praticantes da estratégia, no caso gestores, no ambiente de trabalho. De acordo com os mesmos, a participação e as interações sociais estabelecidas com as pessoas que trabalham na organização ou não, possibilitam a aprendizagem dos praticantes da estratégia, visto que, emergem como uma via para acessarem informações importantes acerca do trabalho que precisam desenvolver. Faz-se mister observar que os resultados advindos desta pesquisa se assemelham aqueles pontuados por Moraes (2013, p.153), relatando que “por meio de uma relação de confiança, os gestores [praticantes da estratégia] passaram a partilhar dentre outras coisas experiências, ferramentas e práxis que obtiveram sucesso ou fracasso ao executarem a rotina”.

A concepção acerca da aprendizagem empregada nesta pesquisa advoga que o aprendizado é um processo que se desenvolve não somente na pessoa e sim por meio da interação entre a mesma e o contexto na qual está inserida, englobando outras pessoas, construindo, reconstruindo e partilhando significados e experiências. Assim, nesta seção os

¹⁰ Para maiores detalhes ver relatos de Rosa na pág. 92

resultados que emergiram dos dados coletados foram confrontados com os temas alusivos ao campo de estudo da aprendizagem, com um olhar atento à aprendizagem pela experiência. Na seção seguinte discute-se como os resultados encontrados inserem-se no campo de estudos das rotinas organizacionais, bem como naqueles concernentes à estratégia como prática.

5.2 A aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG sobre as rotinas organizacionais no contexto da esfera pública

Nesta seção serão apresentados os debates acerca do confronto entre os resultados encontrados e as perspectivas teóricas sobre as rotinas organizacionais e a estratégia como prática, presentes nas escolhas teórico-metodológicas que direcionaram o desenvolvimento dos trabalhos desta pesquisa. De acordo com Jarzabkowski, Bologun e Seidl (2007) os praticantes da estratégia são tratados como sujeitos ativos, capazes de refletir acerca da utilização das práticas, ou seja, das rotinas, possibilitando melhorá-las e até mesmo criar novas práticas baseadas em suas experiências. De acordo com Feldman (2000, p. 625), “o processo de engajar-se numa rotina organizacional pode ser um processo de aprendizagem”. Deste modo, tal como relatado anteriormente, a lente teórica acerca da aprendizagem adotada nesta pesquisa proclama que o aprendizado é um processo que se desenvolve não somente na pessoa e sim, por meio da interação entre a mesma e o seu contexto, envolvendo a organização na qual atua, outros indivíduos, experiências e artefatos utilizados nas rotinas organizacionais. Assim, apoiando-se nesta acepção, se observa que a aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG sobre a rotina de monitoramentos de projetos também não é um fenômeno interno aos mesmos. Desenvolve-se de maneira relacional, de modo que, praticante e ambiente influenciam um ou outro, desenhando as situações, tal como apregoa Dewey (2011).

Para a compreensão acerca dos resultados que emergiram da análise dos dados coletados nesta pesquisa, acredita-se que vale a pena ressaltar a concepção teórica adotada para as rotinas organizacionais, preconizada por Feldman e Pentland (2003), a qual postula que rotinas organizacionais são constituídas por padrões de ação repetitivos, interdependentes, reconhecidos e que envolvem múltiplos atores. A rotina de monitoramento de projetos é caracterizada pela repetição de atividades, visto que, em cada monitoramento os praticantes

da estratégia assumem funções que são desenvolvidas diariamente. Existem também padrões operacionais reconhecidos pelos praticantes, que são utilizados como direcionadores na execução das atividades pertinentes à rotina, bem como são compartilhados e inter-relacionados, cuja execução depende de múltiplos praticantes da estratégia.

Uma das formas pelas quais os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina em voga é vivenciando experiências diversas de monitoramento. Para cada projeto a ser monitorado sob a responsabilidade da equipe do EGP, os praticantes da estratégia repetem ações já pré-determinadas e enfrentam demandas advindas destes monitoramentos, as quais podem ser do dia a dia, rotineiras e repetitivas. Deste modo, observa-se uma **repetição** na rotina de monitoramento de projetos, emergindo, assim, uma das principais características de uma rotina organizacional. Feldman e Pentland (2003, p. 107) afirmam que “as rotinas organizacionais são repetitivas” e advogam que a repetição refere-se a dimensão performativa da rotina, ao passo que a presença de um padrão de ações constitui seu aspecto ostensivo. De acordo com os resultados desta pesquisa, é possível afirmar que a rotina de monitoramento de projetos detém atividades que são realizadas por diferentes praticantes da estratégia, de forma diária, as quais possuem características comuns possibilitando o reconhecimento de um **padrão nas ações** desenvolvidas pelos mesmos, tais como aquelas representadas na figura 4, presente na seção 4.2 desta dissertação.

O desenvolvimento de uma rotina, tal como preconiza a lente teórica escolhida para conduzir esta pesquisa, requer o envolvimento de **múltiplos participantes**. Feldman e Pentland (2003, p. 104) apregoam que “o envolvimento de múltiplos indivíduos inevitavelmente introduz diversidade na informação, nos esquemas interpretativos e objetivos dos participantes”. A partir da constatação de que as rotinas organizacionais são constituídas por meio da interação das pessoas que participam da sua execução, é possível perceber que as mesmas adéquam os padrões reconhecidos, de acordo com os seus entendimentos e percepções. Assim, as pessoas desenvolvem interpretações variadas acerca do *script* de uma rotina. De fato, “não há uma rotina de único objetivo, mas uma variedade de perspectivas diferentes sobre o que está envolvido” (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p.104). Deste modo, os resultados advindos desta pesquisa demonstram o envolvimento de múltiplos participantes na rotina de monitoramento de projetos, os quais abrangem os próprios praticantes da estratégia da SEPLAG bem como os representantes das instituições públicas e privadas engajados de forma direta ou indireta nos projetos.

No desenvolvimento de uma rotina organizacional, as **ações** executadas são **interdependentes**. Para Feldman e Rafaeli (2002), as pessoas que atuam em uma rotina

devem moldar suas ações as das outras pessoas, assemelhando-se aos dançarinos, quando participam de uma coreografia coletiva. Corroborando as autoras, apresenta-se as explicações de Pentland (2003), afirmando que as pessoas que participam da execução da rotina dependem das ações umas das outras. Feldman e Pentland (2003, p. 104-105), advogam que “nada acontece em um vácuo, [...] os participantes não podem simplesmente agir como quiserem, porque as ações dos outros podem criar ou eliminar alternativas”. No tocante à rotina de monitoramento de projetos em estudo, as ações descritas na figura 4 recebem e exercem influência uma nas outras. As mesmas se coadunam no sentido de possibilitar um fluxo de trabalho contínuo, podendo existir também interligações com outros setores que não participam efetivamente da rotina. Como exemplo, existe o setor jurídico das instituições públicas e privadas envolvidas nos projetos, o qual pode ser acionado para a resolução de algum litígio no desenrolar dos projetos monitorados.

Para Feldman e Pentland (2003), a existência de **artefatos** é relevante para a manutenção da rotina. No que tange à rotina de monitoramento de projetos estão representados nos procedimentos operacionais padrão – POP, nas atas de reuniões de monitoramento, nas planilhas eletrônicas e *softwares*, nas informações armazenadas no Sistema de Gestão de Projetos – SISGEP, dentre outras formas. Servem como um guia, um exemplo ou uma referência para os praticantes da estratégia da SEPLAG, corroborando as funções apregoadas por Feldman e Pentland (2003, p. 106-107) para o aspecto ostensivo da rotina. Para as referidas autoras, bem como para Feldman e Rafaeli (2002), os artefatos não se encerram em si mesmos, visto que, apesar de representarem a dimensão ostensiva da rotina, sem a *performance* oriunda das pessoas na organização, não possuem sentido. De fato, é importante haver uma aceitação por tais pessoas, em relação aos procedimentos padrão em voga em uma organização, auxiliando a conexão entre elas e os artefatos. Há de considerar-se também que, de acordo com Feldman e Pentland (2003), a existência de artefatos em uma rotina não contempla a descrição de todos os detalhes para a sua execução, pois, em muitas ocasiões não é possível transcrever em normas, procedimentos, ou mesmo em palavras, o conhecimento a respeito de algo.

A rotina de monitoramento de projetos possui um conjunto de documentos importantes que demonstram como executá-la. Apresentam a sistematização da rotina, utilizando, na maioria das vezes, recursos da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), tais como planilhas eletrônicas, softwares específicos de gestão de projetos e painéis eletrônicos para a gestão de informações oriundas dos monitoramentos dos projetos. Corroboram o conceito de “práticas”, difundido por Johnson et al. (2007, p. 26), os quais

descrevem-nas como “aquilo que as pessoas se engajam com” englobando os procedimentos institucionais bem como normas de comportamento.

Vale a pena ressaltar que os resultados que emergiram da análise dos dados desta pesquisa apontaram que os praticantes da estratégia da SEPLAG necessitavam implementar mudanças na rotina, por meio das suas *performances*, para realizá-la de modo pleno, em decorrência, principalmente, da complexidade dos projetos monitorados e das particularidades das instituições públicas e privadas envolvidas nos projetos. Esta constatação corrobora as aceções de Brown e Duguid (1991, p. 42), os quais defendem que as atividades que são realmente desenvolvidas no trabalho, no dia a dia da atividade profissional, poucas vezes são representadas, na sua plenitude, em manuais ou em descrição de cargos. Tais documentos são apenas prescritivos e ostensivamente mais simples, quando na realidade o trabalho é mais improvisado e mais complexo. Em um esforço de tornar tais documentos o mais próximo possível da realidade vivenciada nos monitoramentos dos projetos, desenvolvendo conexões com interações ocorridas no contexto da rotina e buscando implementar melhorias, um grupo de praticantes da estratégia se reuniu, de forma espontânea, realizou análises e debates e apresentou à gerência do EGP uma proposta de alteração na dimensão ostensiva da rotina¹¹.

Foi possível contatar nesta pesquisa a ocorrência das “performances relevantes” desenvolvidas pelos praticantes da estratégia da SEPLAG, tal como descreve Feldman (2003, p. 729), oriundas das avaliações, por parte dos praticantes, de quais ações deveriam utilizar no desempenho da rotina, compreendendo como a organização, no caso a SEPLAG e o EGP operam. Se constatou que os praticantes da estratégia vivenciando experiências diversas de monitoramento puderam compreender a complexidade dos projetos e as particularidades das instituições públicas e privadas envolvidas nos mesmos e interagindo com as pessoas, principalmente no papel de educadores defendido por Dewey (2011), foi possível construir uma relação de confiança com as mesmas. Estes resultados vão ao encontro daqueles apontados por Moraes (2013, p. 153), quando expõe que “por meio de uma relação de confiança, os gestores [praticantes da estratégia] passaram a partilhar dentre outras coisas experiências, ferramentas e práxis que obtiveram sucesso ou fracasso ao executarem a rotina”. No tocante ao papel de educadores desempenhado pelos praticantes da estratégia da SEPLAG, o mesmo foi observado quando procederam na busca por tornar as condições objetivas (DEWEY, 2011, p.46), aptas ao desenvolvimento pleno da rotina de monitoramento de projetos, promovendo experiências educativas para os envolvidos na execução da rotina.

¹¹ Fato relatado na subseção 4.4.1, pág. 79

Os resultados desta pesquisa apontaram também a presença marcante da dimensão performativa da rotina, em decorrência das *performances* empreendidas pelos praticantes da estratégia da SEPLAG para realizarem um monitoramento mais assertivo. Este fato reforça o caráter dual existente entre os aspectos ostensivo e performativo da rotina, corroborando as acepções de Feldman e Pentland (2003), as quais explicam que a rotina constitui-se pelos aspectos ostensivo – o que corresponde a sua parte estrutural – e performativo, correspondente a sua execução. Observou-se nesta pesquisa a busca, pelos praticantes da estratégia da SEPLAG, do aprimoramento da rotina em estudo, evidenciando a utilização da capacidade de agência (GIDDENS, 2009) dos mesmos. Neste sentido, apresenta-se Feldman e Pentland (2003, p. 109), argumentando que “a agência é evidente na escolha das ações de cada participante e no automonitoramento reflexivo dessas ações”. Assim, é a capacidade de agência que proporciona aos praticantes da estratégia da SEPLAG conservarem ou alterarem as rotinas que desenvolvem.

Ampliando-se o debate acerca dos resultados advindos desta pesquisa no tocante aos aspectos ostensivo e performativo da rotina, apresenta-se Whittington (2006, p. 621) o qual advoga que as práticas (aspecto ostensivo da rotina) influenciam substancialmente as práxis (aspecto performativo da rotina), no entanto, as práticas são adaptadas e até modificadas pelas práxis. Neste sentido, os resultados que emergiram da análise dos dados coletados nesta pesquisa não coadunam-se plenamente com as acepções apregoadas por Whittington (2006). Apesar das inúmeras *performances* empreendidas pelos praticantes da estratégia da SEPLAG, ou seja, as práticas sendo adaptadas pelas práxis, não ocorreram mudanças significativas nas práticas da rotina de monitoramento de projetos, ou seja, em sua dimensão ostensiva, talvez em decorrência da rotina de monitoramento de projetos pertencer a uma estrutura organizacional da esfera pública, fortemente hierarquizada.

Neste capítulo foi desenvolvida uma discussão acerca dos resultados que emergiram dos dados coletados nesta pesquisa. Buscou-se expor como os mesmos convergem, divergem ou ampliam os conhecimentos gerados e já apresentados em estudos anteriores. Foi possível constatar que, em sua maioria, os resultados apontados foram ao encontro do referencial teórico adotado por esta pesquisa, ratificando-o e, por vezes, corroborando seus detalhes. Assim, apoiando-se nos resultados desta pesquisa, é possível afirmar que a aprendizagem pela experiência pode acontecer em um contexto organizacional da esfera pública e os conteúdos desta aprendizagem podem colaborar com um constante processo de melhoria da rotina e do desempenho organizacional.

6 Conclusões, implicações e recomendações

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões, implicações e recomendações desta pesquisa, cujo objetivo geral foi compreender o que e como os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos presente no modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”. A pesquisa foi guiada tomando-se como referência a abordagem construtivista das teorias da aprendizagem pela experiência e da estratégia como prática, com foco nas rotinas organizacionais, bem como a gestão pública e a gestão por projetos, expostas no referencial teórico. A metodologia de pesquisa adotada foi um estudo qualitativo e a estratégia metodológica consistiu em um estudo de caso único. O campo empírico selecionado foi a Secretaria de Planejamento e Gestão do estado de Pernambuco – SEPLAG, centrando os esforços da pesquisa no Escritório de Gestão de Projetos – EGP.

Este capítulo contém três seções, nas quais, na primeira delas se expõem as conclusões desta pesquisa. Na sequência, se têm algumas implicações deste trabalho para a gestão organizacional na esfera pública e, por fim, porém não menos importantes, se apresentam algumas recomendações para pesquisas futuras acerca da aprendizagem dos praticantes da estratégia sobre as rotinas organizacionais.

6.1 Conclusões

Nesta seção estão descritas as conclusões desta pesquisa. Entende-se que os resultados obtidos por meio da análise dos dados coletados responderam às perguntas de pesquisa desta dissertação. Assim sendo, os resultados possibilitaram compreender como acontece a aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG sobre a rotina de monitoramento de projetos, presente no modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”.

No tocante ao primeiro objetivo específico desta dissertação, conclui-se que os praticantes da estratégia da SEPLAG aprenderam a compreender a complexidade dos projetos, a compreender as particularidades das instituições envolvidas nos projetos e a construir uma relação de confiança com as pessoas. De acordo com os praticantes da estratégia entrevistados, cada um destes conteúdos de aprendizagem é expressivo para que possam desenvolver a rotina de monitoramento de projetos de uma forma mais assertiva.

Os resultados indicaram que os praticantes da estratégia da SEPLAG aprenderam a compreender a complexidade dos projetos. Esta complexidade emerge da ampla gama de projetos a serem monitorados pelo EGP, envolvendo, essencialmente, obras de construção civil contidas nas metas prioritárias do Governo, seja no âmbito estadual ou federal. Está associada, principalmente, ao porte dos projetos, às metas e prazos a serem alcançados, às origens dos recursos financeiros que sustentam os mesmos, à importância que possuem para o programa de Governo em desenvolvimento, às conexões que possuem com etapas anteriores e posteriores à execução da obra física e à repercussão que possuem junto à opinião pública. A complexidade dos projetos impulsiona os praticantes da estratégia a compreendê-la, no sentido de desenvolver a rotina de monitoramento de projetos de forma plena, implementando mudanças, quando necessárias.

Aprender a compreender as particularidades das instituições envolvidas nos monitoramentos foi um conteúdo da aprendizagem destacado pelos praticantes da estratégia da SEPLAG. Os projetos vinculados às metas prioritárias do Governo do Estado e monitorados pelo EGP geralmente possuem como executores várias instituições de natureza pública ou privada. A execução dos projetos envolve também instituições que atuam como coadjuvantes no processo, tais como os órgãos regulamentadores e fiscalizadores, assessorias jurídicas, prestadores de serviços terceirizados, dentre outros. Estas instituições que atuam de forma direta e indireta para a consecução dos resultados previstos nos projetos possuem características particulares as quais quando articuladas ou segregadas podem provocar interferências relevantes para o desenvolvimento pleno do projeto. Compreender tais particularidades possibilita aos praticantes da estratégia da SEPLAG potencializá-las ou neutralizá-las quando executam a rotina de monitoramento de projetos.

Por fim, os praticantes da estratégia da SEPLAG afirmaram que aprender a construir uma relação de confiança com as pessoas envolvidas nos projetos é relevante para a execução da rotina de monitoramento de projetos. Esta relação de confiança possibilita acessar informações que muitas vezes expõem explicitamente as fragilidades ou os gargalos presentes no desenvolvimento dos projetos, cuja responsabilidade é das pessoas que representam as instituições monitoradas. Neste sentido, os praticantes da estratégia desempenharam um papel de educador (DEWEY, 2011), pois, por meio de alterações nas condições objetivas presentes no monitoramento dos projetos, promoveram experiências educativas às pessoas envolvidas neste processo de modo a possibilitar uma execução mais assertiva da rotina.

No tocante ao segundo objetivo específico desta pesquisa, conclui-se que os meios pelos quais os praticantes da estratégia da SEPLAG aprenderam sobre a rotina de

monitoramento de projetos foram: vivenciando experiências diversas e interagindo com as pessoas envolvidas nos monitoramentos. Os respondentes envolvidos na pesquisa afirmaram que tais meios são relevantes para o desenvolvimento dos conteúdos de aprendizagem sobre a rotina em estudo. De acordo com a análise dos dados foi possível observar que tal aprendizagem foi proporcionada pelo interesse individual de cada praticante da estratégia em dominar melhor a execução da rotina de monitoramento de projetos.

Os praticantes da estratégia da SEPLAG na medida em que vão vivenciando experiências de monitoramento de projetos, vão melhorando suas *performances*, visto que, vão aprendendo mais sobre a rotina e como podem lidar com as demandas que surgem. Por meio de um pensar reflexivo, com o qual investigam uma solução que equacione uma dúvida ou problematização advinda das demandas que emergem dos monitoramentos, pensam em formas novas de executar as atividades ou em como aprimorarem ou reorganizarem tais atividades, desenvolvem um repertório de soluções às demandas corriqueiras ou problemáticas que se sucedem, quando realizam a rotina de monitoramento de projetos. Este repertório pode ser mobilizado quando do enfrentamento de demandas similares ou não aquelas já vivenciadas, refinando-o e tornando-o mais assertivo. Assim sendo, vivenciar experiências diversas de monitoramento proporcionou aos praticantes da estratégia da SEPLAG construir e reconstruir conhecimentos relevantes à execução da rotina em estudo.

Por fim, os praticantes da estratégia da SEPLAG aprenderam sobre a rotina de monitoramento de projetos interagindo com as pessoas envolvidas de forma direta ou indireta nos monitoramentos. Executar a rotina exige, principalmente, interagir de forma sistemática com as pessoas envolvidas nos projetos, isto é, orientando-se por procedimentos de trabalho padronizados e implementando melhorias nos mesmos, quando necessárias. Esta interação ocorre constantemente entre os praticantes da estratégia com seus pares, subordinados ou com os seus superiores hierárquicos, bem como com os representantes de empresas privadas que participam dos projetos, seja no ambiente interno da SEPLAG e do EGP ou em ambientes externos. Os praticantes da estratégia entrevistados afirmaram que esta interação proporciona aprender sobre a rotina e aprimorá-la, visto que, aprendem a como lidar com as pessoas envolvidas, bem como aprendem com estas pessoas, independente dos cargos que ocupam ou se pertencem ou não à esfera pública.

Frente ao exposto, foi possível concluir também que os conteúdos e meios da aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG sobre a rotina de monitoramento de projetos recebem influência do contexto político e econômico no qual o Estado de

Pernambuco está inserido. Tais influências exigem que os praticantes cada vez mais empreendam *performances* profissionais e até mesmo pessoais para executarem a rotina de forma plena, acessando informações fidedignas que possam contribuir para a consecução dos resultados previstos nos projetos sob monitoramento. Estes são vinculados às metas prioritárias do programa de governo para o Estado, os quais, certamente possuem repercussão junto à opinião pública e visibilidade. Vale a pena salientar que apesar de todas as *performances* desenvolvidas (práxis), não se observou mudanças na dimensão ostensiva da rotina (prática) advindas das mesmas.

No tocante às lentes teóricas adotadas como referenciais para o desenvolvimento desta pesquisa, foi possível inferir que os resultados encontrados se coadunam à agenda de pesquisa centrada na aprendizagem pela experiência. Para o desenvolvimento desta pesquisa, as acepções de Elkjaer (2004, 2009), concernentes à aplicação dos conceitos de Dewey (1959, 2011), para compreender “o que” e “como” da aprendizagem instigaram a investigação, enriquecendo-a. No que tange à abordagem teórica da estratégia como prática, conclui-se que os resultados encontrados contribuíram com a agenda de pesquisa proposta por Johnson et al. (2007), Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

Assim, nesta seção foram apresentadas as conclusões desta pesquisa. Esta almejou, além de contribuir com os debates acerca do arcabouço teórico adotado, identificar oportunidades de melhoria na rotina de monitoramento de projetos, no sentido de cooperar com o debate acerca do estabelecimento de procedimentos, mais assertivos e céleres, tornando-os um legado para as futuras gestões governamentais. Neste sentido, a seção a seguir apresenta as implicações desta pesquisa para a gestão organizacional em um ambiente da esfera pública.

6. 2 Implicações para a gestão

Esta seção busca demonstrar como os resultados encontrados nesta pesquisa podem contribuir para compreensão acerca da aprendizagem dos praticantes da estratégia e para a prática gerencial. Neste sentido, argumenta-se que as contribuições estão centradas em três vertentes: (i) esta pesquisa foi realizada em um ambiente organizacional da esfera pública, responsável pela gestão de projetos públicos permeados por demandas políticas e técnicas; (ii) os praticantes da estratégia da SEPLAG entrevistados desenvolvem um trabalho, o monitoramento de projetos, considerado por eles como inédito no contexto organizacional da

esfera pública pernambucana e (iii) os resultados encontrados contribuem para a construção de um conhecimento sobre a aprendizagem dos praticantes da estratégia acerca das rotinas organizacionais, sob o enfoque da teoria da aprendizagem pela experiência.

O Estado de Pernambuco vem empreendendo esforços nos últimos anos no sentido de profissionalizar a gestão pública. Neste sentido, o modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco” preconiza a adoção de um conjunto de novos conceitos e práticas que consolidaram as bases para o desenvolvimento, a partir de 2008, de uma nova cultura de planejamento e gestão. Instituiu-se uma sistemática de monitoramento intensivo, utilizando-se de técnicas de gestão por resultados e a gestão de projetos, sendo esta última conduzida, em parte, pelo Escritório de Gestão de Projetos. Nesse contexto, a capacidade dos praticantes da estratégia da SEPLAG em aprender sobre a rotina de monitoramento de projetos para adequá-la às demandas políticas e técnicas da esfera pública, tornando-a mais assertiva, demonstrou ser um fator importante para a consecução dos resultados previstos nos projetos públicos monitorados e, por conseguinte, para uma gestão pública mais transparente e competente.

Acredita-se que os resultados encontrados nesta pesquisa contribuam para a construção de um conhecimento teórico sobre a aprendizagem dos praticantes da estratégia em um contexto organizacional da esfera pública, não somente no campo empírico em foco, a SEPLAG e o EGP, mas também em outras Secretarias de estado. Os estudos empreendidos nesta dissertação poderão ser utilizados pelos gestores públicos para a preparação de novos praticantes da estratégia, recém-selecionados em novos concursos públicos. Espera-se que a leitura desta dissertação possa contribuir para que estes se familiarizem com as atividades realizadas em um ambiente da gestão pública, suas rotinas, interações sociais e procedimentos.

Por fim, argumenta-se que o conhecimento gerado nesta pesquisa não se encerra em si mesmo. Demanda o desenvolvimento de novos estudos para aprimorá-lo, ampliando-o. Neste sentido, na seção seguinte se apresentam algumas sugestões para futuras pesquisas.

6.3 Recomendações para estudos futuros

Nesta seção se apresentam as recomendações para a realização de futuros estudos. Acredita-se que novas pesquisas sobre os temas abordados nesta dissertação venham a enriquecer a literatura existente, visto que, poderão aprofundar o debate acerca da

aprendizagem de praticantes da estratégia que atuam na esfera organizacional pública. Destarte, advoga-se que os futuros estudos poderiam se concentrar em:

- 1) Descrever como acontece a aprendizagem de praticantes da estratégia que atuam em Secretarias de Planejamento e Gestão ou em outros Órgãos públicos, realizando o monitoramento de projetos, de outros estados brasileiros, estabelecendo um estudo comparativo;
- 2) Aprofundar os estudos acerca das *performances* dos praticantes da estratégia da SEPLAG quando do monitoramento dos projetos e como podem influenciar, ao longo do tempo, o aprendizado individual e coletivo e as adaptações a serem empreendidas na dimensão ostensiva da rotina organizacional;
- 3) Desenvolver estudos mais aprofundados acerca da *performance* dos praticantes da estratégia atuantes na esfera organizacional pública no papel de educadores no processo de aprendizagem sobre as rotinas organizacionais.
- 4) Por fim, empreender estudos acerca das relações de poder no ambiente da esfera organizacional pública e sua influência no processo de aprendizagem dos praticantes da estratégia sobre uma rotina organizacional.

Assim sendo, este capítulo apresentou as conclusões, implicações e recomendações deste estudo. Os resultados relatados estão relacionados ao contexto organizacional da esfera pública pernambucana os quais podem ou não emergir em outras realidades. Nesta pesquisa não se tinha a intenção de esgotar o debate em torno dos temas abordados, mas expor alguns detalhes concernentes ao processo de aprendizagem dos praticantes da estratégia.

Referências

- ALMEIDA, M. L. **Aprendizagem de estrategistas sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos: um estudo de caso qualitativo na Metálica S. A.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco – PROPAD. Administração, 2013.
- BARNEY, J. B., **Gaining and sustaining competitive advantage.** 4th Edition. New Jersey: Prentice-Hall, 2011.
- BECKER, M. C. Organizational routines: a review of the literature. **Industrial and Corporate Change**.vol. 13, n. 4,p. 643-677, 2004.
- BECKER, M. C. The concept of routines: some clarifications. **Cambridge Journal of Economics**, vol. 29, n. 2, p. 249-262, 2005.
- BOGDAN, R. C. BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação.** Portugal: Porto editora, 1994.
- BRESSER PEREIRA L. C. Gestão do setor público e estrutura para um novo Estado. In: Bressser Pereira, L. C.; SPINK P. K. (Orgs). **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: Editora FGV, p.316, 2005.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**, vol. 2, n. 1, February, p. 40-57, 1991.
- CANDY, P. Understanding the individual nature of learning. In: _____. **Self direction or lifelong learning: a comprehensive guide to theory and practice.** San Francisco:Jossey-Bass, 1991. Chap. 8, p. 249-278.
- CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira, Cavalcanti, Maria Alice Ferreira Deschamps e Silva, Jorge Ferreira da, Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista administração contemporânea**, vol.1, no. 3, p.7-30, Dez 1997.
- CHARMAZ, K. Grounded theory: objectivist and constructivist methods. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (Org.). **Handbook of qualitative research**.2. Ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2000, Chap. 19, p. 509-535.
- _____. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa;** tradução Joice Elias Costa. – Porto Alegre: Artmed, 2009.
- CRAWFORD, L. Developing organizational project management capability: theory and practice. **Project Management Journal**, v. 36, n. 3, p. 74-97, 2006.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed.. Porto Alegre: Artmed, 2010

DENZIN, Norman K ; LINCOLN, Yvonna S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: _____. (Org.). **O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, cap. 1, p. 15-41.

DEWEY, J. **Como pensamos**: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo. 3. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.

DEWEY, J. **Experiência e educação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

DIDIER, J.; LUCENA, E. **Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência**. O&S - v.15 - n.44 - Janeiro/Março – 2008.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. IN: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of Management Studies**. September, 2008.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 259-272, 1998.

Eduardo Campos reúne prefeitos e libera R\$ 612 milhões. Últimas Notícias-Home, **Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco**, Recife, 26 Fev. 2013. Disponível em: <<http://www2.seplag.pe.gov.br>>. Acesso em 13 Mar. 2013.

ELKJAER, B. Organizational learning: the 'third way'. **Management learning**, v. 35, n. 4, p. 419-434, December, 2004.

_____. Pragmatism: a learning theory for the future. In: ILLERIS, K. **Contemporary theories of learning**. New York: Taylor & Francis Routledge, 2009. Chap. 5, p. 74-89.

FARIA, C. A. P. Política da Avaliação de Políticas Públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, 20 (59): 97-169. 2005.

FELDMAN, M. S. A performative perspective on stability and change in organizational routines. **Industrial and Corporate Change**, v.12, n. 4, p. 727-752, 2003.

FELDMAN, M.; RAFAELI, A. Organizational routines as sources of connections and understandings. **Journal of Management Studies**, v. 39, p. 309-332, May, 2002.

FELDMAN, M.; PENTLAND, B. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, p. 94, Mar., 2003.

FENWICK, T. **Experiential learning: a theoretical critique from five perspectives**. Information Series No. 385.ERIC Clearinghouse on Adult, career, and Vocational Education, Columbus, on.Office of Educational Research and Improvement (ED), Washington, DC. 2001.

- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Bookman/Artmed: Porto Alegre, 2009.
- GHERRARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, Vol. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. **Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal**. *Sloan Management Review*; Winter 1996; Vol. 37, n. 2, p. 23-36.
- GIDDENS, A. **A Constituição da Sociedade**. Tradução de Álvaro Cabral – 3º Ed. – São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.
- GLASER, B.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- GUERREIRO-RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- ISABELLA, L. A. Envolving interpretation as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*; Mar. 1990; v. 33, n.1, p. 7- 41.
- JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. **Adult Education Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 164-172, Spring, 1987.
- _____. **Towards a comprehensive theory of human learning**. New York: Routledge, 2006.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.
- JARZABKOWSKI, P. BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, 5-27, 2007.
- JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Introducing the strategy as practice perspective. In: _____ **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge: Cambridge University Press. p. 3-27, Chap. 1, 2007.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Tradução Lene Belon Ribeiro. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- _____. **Project management metrics, KPIs and Dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance**. Nova Jersey: Wiley, 2011.
- LIMA, J. P. R.; SICSÚ, A. B. PADILHA, M. F. F. G. Economia de Pernambuco: transformações recentes e perspectivas no contexto regional globalizado. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 38, nº 4, out-dez. 2007.
- LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In: DENZIN, Norman K ; LINCOLN, Yvonna S. (Org.). **O Planejamento da**

Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, cap. 6, p. 169-192.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n.1, Fev. 2008.

_____. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais.** São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Manual de gestão pública contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research:** a guide to design and implementation. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. Key theories of learning. In: _____. **Learning in adulthood:** a comprehensive guide. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R.; BAUMGARTNER, L. Traditional learning theories. In: _____. **Learning in adulthood:** a comprehensive guide. San Francisco: Jossey-Bass. 3. ed. 2007. Cap. 11, p. 275-297.

MEZIROW, J. Making meaning: the dynamics of learning. In: _____. **Transformative dimensions of adult learning.** San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

_____. Understanding transformation theory. **Adult Education Quarterly**, v. 44, n. 4, p. 222-232, Summer, 1994.

MIETTINEN, R. The concept of experiential learning and John Dewey's theory of reflective thought and action. **International Journal of Lifelong Education**, v. 19, n. 1, p. 54-72, Jan./Feb., 2000.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, May, 1978.

MORAES, I. C. **Aprendizagem de gestores sobre suas práticas de estratégia: um estudo qualitativo em uma organização produtora de álcool do Estado de Pernambuco.** Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Pernambuco. PROPAD. Administração, 2013.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública introdução. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, Fev. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902013000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 01 Mar. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902013000100008>

PAIVA JÚNIOR, F. G. de.; MELLO, S. C. B. de,. Pesquisa Qualitativa nos Estudos Organizacionais: Contribuições Fenomenológicas de Alfred Schütz. **Organizações em contexto**, Ano 4, n. 8, dez. 2008.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. 3. ed. California: Sage Publications, 2002.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. . In:_____. (Ed.). **Handbook of strategy and management**. London: SAGE Publications, 2002. Cap. 1, p. 3-19; 27-30.

PIB de Pernambuco apresenta crescimento superior ao do Brasil. Notícias, **Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco**, Recife, 13 Mar. 2013. Disponível em: <<http://www2.condepefidem.pe.gov.br/web/condepe-fidem/principal>>. Acesso em: 13 Mar. 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 5 ed. Newton Square, 2013.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

ROSACKER, K. M.; ROSACKER, R. E. Information technology project management within public sector organizations. **Journal of Enterprise Information Management**. Vol. 23 No. 5, 2010.

REIS, D. G. O papel da reflexão na aprendizagem gerencial. In: ANTONELLO et al. (Org.). **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. Cap. 15. p. 353-380.

SANTOS, C. S. **A aprendizagem de executivos de organizações do setor metalmeccânico e que atuam como fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural em Pernambuco**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco. PROPAD. Administração, 2009.

SILVA, S. S. S. **Aprendizagem de gestores sobre a rotina de acompanhamento do pedido: um estudo de caso qualitativo na metalúrgica Maxtil**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco – PROPAD. Administração, 2012.

SINGH, R.; KEIL, M.; KASI, V. Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office. **European Journal of Information Systems**. v.18, n. 5, October 2009, pp. 409-427

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

STAKE, R. E. Qualitative Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) **Handbook of qualitative research**. 3. ed. London: Sage, 2005. Cap. 17, p. 443-466.

STAKE, Robert E. **Multiple case study analysis**. 2. ed. New York, London: The Guilford Press, 2006.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource**. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.

VITÓRIO, S. B. C. **A aprendizagem de gestores de empresas de incorporação da região metropolitana de Recife por meio de experiências e reflexões: um estudo de múltiplos casos**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco – PROPAD. Administração, 2008.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, 731-735, 1996.

_____.The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

_____.Completing the practice turn in strategy research. **Organization studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice A – Carta de Apresentação

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPAD
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Recife, ____ de _____ de 2013.

Ilmo. Sr.

Prezado Senhor,

Tarcilene Jacinto Freitas da Silva, minha orientanda do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), está realizando uma pesquisa acerca da aprendizagem dos praticantes da estratégia da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco (SEPLAG) sobre a rotina de monitoramento de projetos, presente no modelo de gestão pública “Todos por Pernambuco”.

As etapas de coleta e análise dos dados da pesquisa serão desenvolvidas a partir do final do mês de abril de 2013. Levando em conta as experiências vivenciadas e o próprio contexto do trabalho, o estudo tem como objetivo compreender aspectos da aprendizagem desses praticantes da estratégia. Tratando-se de uma investigação qualitativa, na fase de coleta de dados pretende-se realizar entrevistas individuais com os profissionais da SEPLAG, efetuar observações *in loco* e analisar documentos que sejam relevantes para o estudo.

De acordo com os contatos iniciais, gostaria de comunicar que durante a sua permanência nas instalações da SEPLAG a pesquisadora seguirá os regulamentos internos determinados pela organização.

Agradeço antecipadamente a atenção de V.Sa.

Atenciosamente,

Eduardo de Aquino Lucena, Dr.
Professor do Departamento de Ciências Administrativas

Apêndice B – Informações básicas sobre os participantes da pesquisa

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPAD
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Formulário I - Informações básicas sobre os participantes da pesquisa

Objetivo: Obter informações sobre os entrevistados (praticantes da estratégia no EGP).

Nome _____ Data: ____/____/____

Pseudônimo do entrevistado a ser utilizado pela pesquisa: _____

Sexo: _____ Estado civil: _____ Idade: _____

Formação: _____

Instituição: _____

Tempo na Organização: _____

Cargo atual: _____

Tempo no cargo atual: _____

Número de subordinados: _____

Telefone para contato: _____

O (a) senhor(a) gostaria de receber as conclusões desse estudo? () sim () não

E-mail: _____

Apêndice C - Roteiro para levantamento de informações sobre a rotina de monitoramento de projetos no EGP

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPAD
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Formulário II – Roteiro para levantamento de informações sobre a rotina de monitoramento de projetos no EGP

Objetivo do roteiro: Identificar, junto aos praticantes da estratégia no EGP, três (3) situações-chaves de mudanças na rotina de monitoramento de projetos em que tenha ocorrido a aprendizagem dos mesmos. Estas informações orientarão a pesquisadora na coleta de dados de acordo com objetivos da pesquisa, expostos novamente a seguir:

- **Objetivo geral:** compreender o que e como os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos presente no modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”.
- **Objetivos específicos:** (a) Compreender o que tais praticantes da estratégia aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos; (b) Compreender como aprendem, quando desenvolvem a rotina de monitoramento de projetos.

Situação1
Situação 2
Situação 3

Apêndice D - Roteiro de Entrevistas

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPAD
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Formulário III – Roteiro para entrevistas – 1ª coleta de dados

Objetivo deste roteiro: fornecer orientações para a pesquisadora na coleta de dados de acordo com objetivos da pesquisa, expostos novamente a seguir:

- **Objetivo geral:** compreender o que e como os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos presente no modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”.
- **Objetivos específicos:** (a) Compreender o que tais praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos; (b) Compreender como os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem, quando desenvolvem a rotina de monitoramento de projetos.

QUESTIONAMENTOS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
Descreva brevemente a trajetória da organização em que trabalha.	Ambientação
Faça um breve histórico de sua trajetória profissional, descrevendo sua evolução na organização em que trabalha atualmente.	
Para o (a) senhor (a) o que é aprendizagem?	
Relate uma situação em que ocorreram alterações nas atividades relativas à rotina de monitoramento de projetos em virtude de situações inesperadas (demandas novas) e que promoveram a aprendizagem?	Aprendizagem pela experiência - Experiência Elkjaer (2004); Jarvis (1987, 2006); Miettinen (2000)
O que foi aprendido até o presente momento na organização? Quais modificações foram feitas no seu trabalho a partir desta aprendizagem?	
De que forma as suas experiências pessoais e/ou profissionais influenciam seu aprendizado na organização?	Elkjaer (2004); Dewey (2011).
Descreva algumas experiências que lhe proporcionaram	Candy (1991); Jarvis (1987, 2006);

uma aprendizagem significativa para sua prática profissional.	Dewey (2011).
As experiências de aprendizagem na organização contribuem para o desempenho da rotina de monitoramento de projetos? Como?	
O que o (a) senhor (a) aprendeu sobre as práticas de monitoramento de projetos com essas experiências?	Lave e Wenger (1991)
Como essas experiências influenciam a execução das práticas relacionadas com a rotina de monitoramento de projetos ?	Dewey (2011); Candy (1991); Jarvis (1987, 2006)
O (a) senhor (a) costuma refletir sobre suas experiências diárias na organização? Relate as situações em que o (a) senhor (a) reflete?	Aprendizagem pela experiência - reflexão. Candy (1991); Dewey (1959); Jarvis (1987, 2006); Miettinen (2000).
O que o (a) senhor (a) aprende com essas reflexões? Como essas reflexões influenciam em suas atividades relacionadas com a rotina de monitoramento de projetos?	Dewey (1959); Miettinen (2000).
No decorrer da rotina diária na organização existem situações relacionadas com a rotina de monitoramento de projetos em que seus hábitos não são suficientes para elucidar problemas que se apresentam? Descreva-as.	Dewey (1959); Miettinen (2000).
Quando ocorrem problemas, como o (a) senhor (a) age? Existe um processo de reflexão na formulação de soluções?	Dewey (1959); Miettinen (2000).
Na solução de problemas são elaborados planos de ação? Como tais planos são elaborados e desenvolvidos?	Dewey (1959); Miettinen (2000).
Como o (a) senhor (a) define estratégia? O que o (a) senhor (a) associa a estratégia?	Estratégia como prática
Que fatores o senhor associa a execução da estratégia? Como ocorre a execução da estratégia?	Whittington (1996); Johnson et al. (2007).
Explique o que o (a) senhor (a) entende por fazer da estratégia? Quais atividades são desempenhadas para fazer a estratégia?	Jarzabkowski; Balogun; Seidl (2007).
Qual a importância das interações interpessoais na empresa para o fazer da estratégia em relação a rotina de monitoramento de projetos?	Whittington (2006); Jarzabkowski; Balogun; Seidl (2007).
Houve alguma mudança significativa nos procedimentos adotados pela organização nos últimos tempos? Quais? O que o senhor aprendeu a partir das mudanças? Em que contexto e quais atores propiciaram as alterações de procedimentos ocorrerem?	Feldman; Pentland (2003).

Apêndice E – Principais Conceitos Sensibilizadores

Compreender	Compreender é apreender a significação. Enquanto não compreendemos [...] ficamos inquietos, desorientados. Apreender a significação de uma coisa, de um acontecimento ou de uma situação é ver a coisa, acontecimento ou situação, em suas <i>relações</i> (grifo do autor) com outras coisas: notar como opera ou funciona, que consequência traz, qual sua causa e possíveis aplicações.	Dewey, 1959, p.135 - 140
Aprendizagem	Aprendizagem (transformadora) pode ser entendida como o processo de utilizar uma interpretação prévia para edificar uma interpretação nova ou revista do sentido da própria experiência a fim de conduzir a ação futura.	Mezirow, 1991
	Aprendizagem é uma relação entre as concepções culturalmente apropriadas, as formas de ação e de hipóteses e formas empiricamente novas.	Miettinen, 2000
	Aprendizagem é o desenvolvimento da experiência, é a busca por uma solução para uma situação incerta. A investigação é uma forma de ganhar experiência e conhecimento, que começa nos sentidos, a tomada de consciência das experiências torna possível a reflexão e, por conseguinte, a aprendizagem.	Elkjaer, 2004
	Aprendizagem é o resultado da interação entre o indivíduo e o ambiente (experiência), quando este tem qualidade, ou seja, segue os princípios da continuidade e da interação.	Dewey, 2011
Experiência	Experiência é entendida como o fortalecimento do sistema de significado pessoal, reorientando ou estendendo as expectativas sobre como as coisas devem ser.	Mezirow, 1991
	Experiência é uma representação da aprendizagem e do processo de obtenção de novos conhecimentos.	Miettinen, 2000
	Experiência é a transação entre o indivíduo (s) e o meio ambiente, é a formação contínua e mútua dos dois, é um processo e um produto. É uma série de coordenações ligadas organicamente.	Elkjaer, 2004
	A experiência não se processa simplesmente no interior da pessoa: ela também depende das condições externas. Em uma experiência sempre existe uma transação acontecendo entre um indivíduo e o seu ambiente.	Dewey, 2011
Reflexão	Reflexão envolve uma crítica dos pressupostos estabelecidos pelas experiências anteriores que pode resultar na transformação deles e da experiência interpretada.	Mezirow, 1991
	A reflexão é uma fase essencial no processo de aprendizagem pelo qual as pessoas exploram as suas experiências de forma consciente, a fim de levar a uma	Jarvis, 1987

	nova compreensão e, talvez, um novo comportamento.	
	Reflexão é criada em relação a uma determinada situação problemática. É parte da vida investigar o mundo, meditar sobre as coisas e tirar conclusões, desse modo os seres humanos aprendem a resolver seus problemas.	Elkjaer, 2004
	Nem toda experiência é educativa o que requer uma reflexão e julgamento por parte do próprio indivíduo sobre a qualidade de suas experiências.	Dewey, 2011
	A reflexão é uma ordem de tal modo consecutiva que cada ideia engendra a seguinte como seu efeito natural e, ao mesmo tempo apoia-se na antecessora.	Dewey, 1959
Práticas	As práticas são entendidas como aquilo em que as pessoas se engajam ao realizarem suas atividades.	Johnson et al., 2007
	Habilita-se atores a interagirem socialmente, realizando, assim, suas atividades de forma coletiva, pois são elas que fornecem os recursos necessários para tanto, quais sejam: comportamentais, cognitivos, de procedimentos e discurso.	Whittington, 2006; Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007
	Aspecto ostensivo da rotina que envolve as normas, regras e procedimentos concebidos pela organização, o que permite a realização de uma orientação de como os atores devem proceder em certas situações.	Feldman; Pentland, 2003
Práxis	Refere-se ao que as pessoas realmente fazem.	Johnson et al., 2007
	Todas as atividades envolvidas na formulação e implementação da estratégia estão compreendidas na práxis, que se constitui no elo entre o que os indivíduos fazem e o que acontece nas organizações.	Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007
	Aspecto performativo, que é formado por ações específicas tomadas por pessoas específicas em momentos e lugares específicos,	Feldman; Pentland, 2003
Praticantes	Eles moldam a atividade estratégica por meio de quem são, de como agem e de quais práticas se baseiam ao agir.	Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007
Fazer da estratégia (strategizing)	Constitui-se a partir de um fluxo de atividades (ações e interações) entre múltiplos atores e práticas organizacionais.	Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007
Estratégia como Prática	A estratégia como prática coaduna-se com a Teoria Social Contemporânea, emergindo três temas centrais para a teoria da prática: a sociedade, as atividades reais das pessoas e os atores, protagonistas das práticas ou praticantes da estratégia.	Whittington, 2003
	Aquilo que as pessoas fazem e não o que as organizações possuem	Johnson et al., 2007
Rotinas organizacionais	Padrões repetitivos e reconhecidos de ações interdependentes, realizados por múltiplos atores.	Feldman; Pentland, 2003
	O aspecto ostensivo simboliza a forma ideal ou esquemática de uma rotina, sendo a idéia abstrata generalizada ou o princípio da mesma. O aspecto performativo aborda as atividades específicas,	Feldman; Pentland, 2003

	realizadas por profissionais específicos, em locais e horários específicos, representando a rotina organizacional na prática.	
	Rotinas são peças importantes no contexto organizacional, pois, permitem que o equilíbrio entre estabilidade e mudança nas organizações seja alcançado.	Feldman e Rafaeli (2002)
	Baseando-se nas acepções sobre as rotinas performativas e ostensivas que busca-se distinguir os conceitos de prática e práxis, que em conjunto com os praticantes, formam os elementos centrais da vertente calcada na referida vertente	Johnson et al. 2007
Administração e Gestão Públicas	A administração pública deve ser compreendida como todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana. Essas que determinam a forma de distribuir e exercer a autoridade política e de atender aos interesses públicos.	Matias-Pereira (2010)
	A administração pública é a execução minuciosa do direito público, ocorrendo sob os seguintes princípios (i) legalidade, (ii) impessoalidade, (iii) moralidade, (iv) publicidade e (v) eficiência.	Faria (2005)
	A gestão pública gerencial (gerencialismo), busca privilegiar o desempenho organizacional, os resultados e o gerenciamento dos recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais. É um modelo mais flexível, o qual almeja adaptar-se às mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais.	Bresser Pereira (2005)
Gestão de Projetos	Em 1969 foi criado o emblemático <i>Project Management Institute</i> (PMI), cujo site informa ser “...uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos”.	
	Guia intitulado “ <i>Project Management Body of Knowledge</i> ” (PMBOK®), o qual descreve normas, métodos, processos e boas práticas reconhecidas em gerenciamento de projetos individuais.	PMI (2013)
	É possível definir a gestão de projetos como uma forma de raciocinar acerca da utilização de recursos e a consecução de objetivos, por meio do planejamento, da programação e do controle de uma série de tarefas interconectadas, de forma a atingir, com êxito, os objetivos pré-determinados pelas organizações.	Kerzner (2006)
	Defendem que os erros ou falhas no desenvolvimento dos projetos podem representar um parâmetro de falta de reflexão e descontextualização dos instrumentos de trabalho formais utilizados na gestão dos projetos	Singh, Keil e Kasi (2009)
	A flexibilização dos métodos de trabalho é imprescindível para aderir a gestão de projetos às especificidades presentes tanto no ambiente organizacional quanto em cada projeto em desenvolvimento	Kerzner (2011)

Apêndice F - Formulário para transcrição das entrevistas

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPAD
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Formulário IV- Transcrição das Entrevistas

Entrevistado (a):

Data:

Local:

Duração total:

Pseudônimo:

Nº	Conteúdo (falas)	Observações
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		

Apêndice G - Carta enviada aos respondentes para a realização da “verificação dos membros”

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPAD
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Sr (a) (_____)

(Cargo que ocupa)

Prezado (a) Senhor (a),

Durante alguns meses eu realizei, com a colaboração do (a) Senhor (a), as etapas de coleta e de análise de dados de minha pesquisa de mestrado, a qual tem como tema a aprendizagem dos praticantes da estratégia da SEPLAG sobre a rotina de monitoramento de projetos. Após a conclusão desta etapa eu desenvolvi uma análise interpretativa dos dados que o (a) Senhor (a) e os outros Analistas do EGP me forneceram.

Baseando-me na análise destes dados, eu construí um resumo no qual apresento, em linhas gerais, a conclusão a que cheguei. Como forma de verificar se estas conclusões correspondem à realidade da aprendizagem dos entrevistados e não apenas a uma interpretação minha, solicito a gentileza do (a) Senhor (a) verificar se o texto abaixo apresenta uma explicação razoável acerca da sua aprendizagem. É importante esclarecer que tal resumo não apresenta os detalhes da aprendizagem de cada participante do estudo, mas sim uma visão geral dos padrões comuns encontrados nos dados coletados por meio das entrevistas individuais, observações *in loco* e análise de documentos disponibilizados pela SEPLAG e EGP.

Resultados da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa foi compreender o que e como os praticantes da estratégia da SEPLAG aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos presente no modelo de gestão governamental “Todos por Pernambuco”.

Assim, foi possível para mim, como pesquisadora, perceber que alguns conteúdos da aprendizagem dos entrevistados sobre a rotina de monitoramento de projetos foram destacados como sendo importantes para a realização de um monitoramento mais assertivo. Tais conteúdos representam “o que” se tem aprendido. Assim, os praticantes da estratégia pesquisados destacaram que aprenderam a: (i) **compreender a complexidade dos projetos**, (ii) **compreender as particularidades das instituições envolvidas nos projetos** e (iii) **a construir uma relação de confiança com as pessoas**.

A complexidade dos projetos monitorados está associada, principalmente, ao porte dos projetos, às origens dos recursos financeiros que sustentam os mesmos, à importância que possuem para o programa de Governo em desenvolvimento, às conexões que possuem com etapas anteriores e posteriores à execução da obra física e à repercussão que possuem junto à opinião pública. Compreender esta complexidade possibilita aos praticantes executar a rotina de forma plena.

As instituições que atuam de forma direta e indireta para a consecução dos resultados previstos nos projetos possuem características particulares as quais quando articuladas ou segregadas podem provocar interferências relevantes para o desenvolvimento pleno do projeto. Desta forma, compreender tais particularidades proporciona aos praticantes da estratégia da SEPLAG realizar a rotina de monitoramento de projetos considerando-as, de forma a neutralizá-las ou potencializá-las.

Por fim, porém, não menos importante, construir uma relação de confiança com as pessoas envolvidas nos projetos é relevante para o monitoramento de projetos. A participação delas é essencial, visto que, detêm as informações acerca do andamento dos projetos que precisam ser disponibilizadas quando da execução da rotina de monitoramento. Esta relação de confiança possibilita aos praticantes da estratégia da SEPLAG acessarem informações que muitas vezes expõem para o Governador do Estado, as fragilidades ou os gargalos presentes na gestão dos projetos, cuja responsabilidade é das pessoas que representam as instituições monitoradas.

Assim, a preocupação dos pesquisados em executar a rotina de monitoramento de projetos na sua plenitude, utilizando-se de informações fidedignas, demandou dos mesmos o desenvolvimento de tais conteúdos de aprendizagem, buscando aprimorar a rotina de monitoramento de projetos.

No que diz respeito a “como” os praticantes da estratégia entrevistados aprendem sobre a rotina de monitoramento de projetos, foi possível perceber que os respondentes destacaram em suas falas que esta aprendizagem ocorreu pelos seguintes meios: (i)

vivenciando experiências diversas e (ii) interagindo com as pessoas envolvidas nos monitoramentos.

Vivenciar experiências diversas de monitoramento proporciona enfrentar demandas corriqueiras ou adversas, formando um repertório de soluções que podem ser acessadas e aprimoradas, no sentido de executar a rotina de uma forma ampla. Interagir com as pessoas, seja com os pares (colegas de trabalho), superiores hierárquicos e também com os representantes das instituições públicas e privadas envolvidas no monitoramento de projetos, proporciona troca de experiências que podem melhorar a *performance* dos praticantes da estratégia nas ações de monitoramento. Estas interações geraram um significado partilhado, promovendo a aprendizagem acerca da rotina.

Desta forma, o texto “Resultado da Pesquisa” descrito anteriormente fornece uma explicação razoável, a respeito de “**o que**” e “**como**” o (a) Senhor (a) aprende sobre a rotina de monitoramento de projetos?

☐ Sim

☐ Não

Comentários:

Agradeço antecipadamente a vossa atenção, colocando-me à disposição para maiores esclarecimentos.

Fone: 81 – 9508-8784

E-mail: tarcilene.freitas@gmail.com

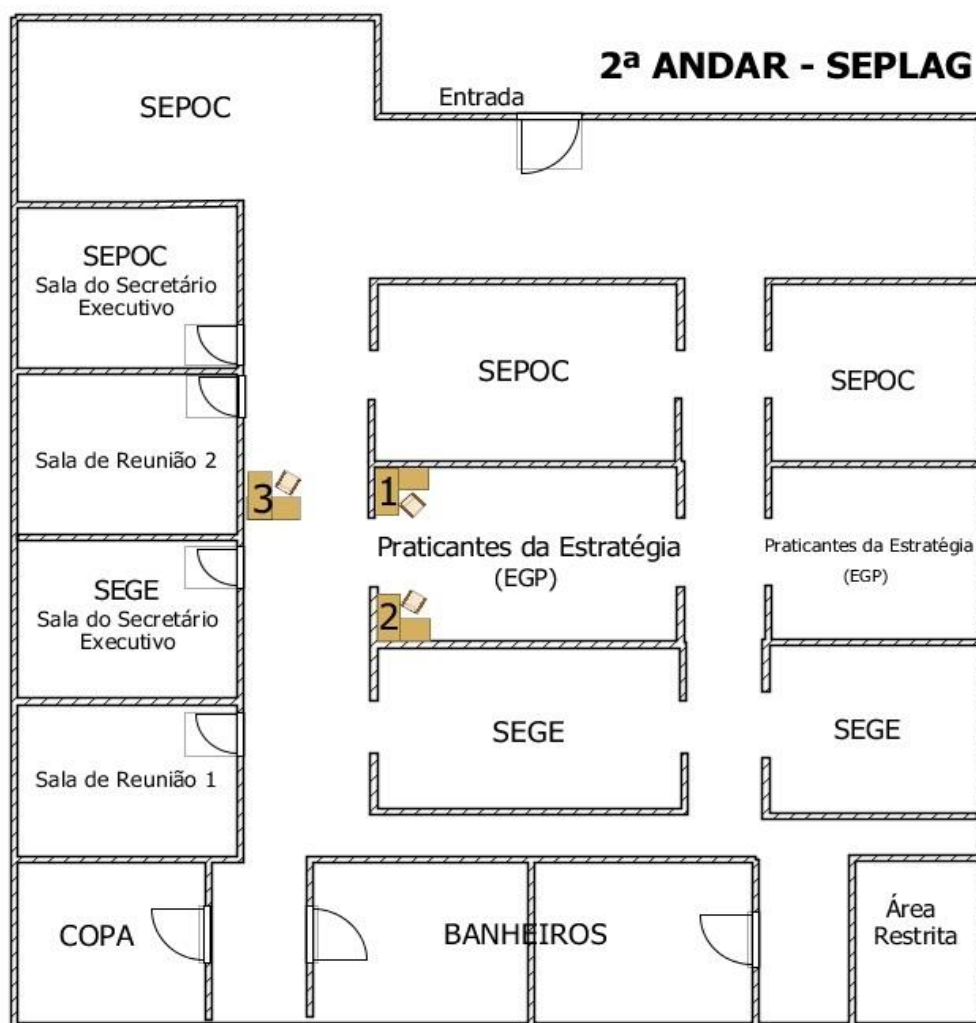
Atenciosamente,

Tarcilene Jacinto Freitas da Silva

Mestranda – UFPE

Mestrado Profissional em Administração

Apêndice H – Leiaute do 2ª andar da SEPLAG



Fonte: Elaborado pela Autora

Observações:

- ✓ Espaço 1: Mesa de trabalho da gerente de monitoramento de projetos do EGP;
- ✓ Espaço 2: Mesa de trabalho da gerente geral de monitoramento de projetos do EGP;
- ✓ Espaço 3: Mesa de trabalho disponibilizada para uso da pesquisadora.