Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-graduação em Administração

Antonio de Souza Silva Júnior

O gerenciamento de projetos na esfera pública: o caso do Governo do Estado de Pernambuco

Recife, PE
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 conseqüência, 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 tese 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 Monografia: **O gerenciamento de projetos na esfera pública: o caso do Governo do Estado de Pernambuco**

Nome do Autor: Antonio de Souza Silva Júnior

Data da aprovação: 07/03/2014

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ☒

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife, 07 de Março de 2014

Assinatura do autor

Antonio de Souza Silva Júnior

O gerenciamento de projetos na esfera pública: o caso do Governo do Estado de Pernambuco

Orientador: Marcos Gilson Gomes Feitosa, Dr.

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, PE
2014

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

S586g Silva Júnior, Antonio de Souza
O gerenciamento de projetos na esfera pública: o caso do Governo do Estado de Pernambuco / Antonio de Souza Silva Júnior. - Recife : O Autor, 2014.
404 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Gilson Gomes Feitosa.
Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2014.
Inclui referências e apêndices

1. Gestão de projetos. 2. Instituições públicas 3. Consultoria organizacional. I. Feitosa, Marcos Gilson Gomes (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2014 – 048)

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

O gerenciamento de projetos na esfera pública: o caso do Governo do Estado de Pernambuco

Antonio de Souza Silva Júnior

Tese submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 07 de março de 2014.

Banca Examinadora:

Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Doutor, UFPE (orientador)

Prof. Antônio Carlos Valença, Doutor, UFPE (examinador externo)

Prof. Hermano Perrelli de Moura, Ph.D., UFPE (examinador externo)

Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph.D., UFPE (examinador interno)

Prof. Bruno Campello de Souza, UFPE (examinador interno)

“E no fim de todas as pesquisas chegaremos ao ponto de partida e conheceremos o lugar pela primeira vez” (TS Elliot).

Dedico este trabalho a meus pais, Antonio e Vera, pela dedicação na minha formação, pautada no respeito e amor ao próximo.

Agradecimentos

Nunca fazemos nada sozinhos. Há pessoas que direta ou indiretamente ajudaram na construção deste trabalho. Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me iluminado todos estes anos, e ter me provido saúde física e mental para que eu conseguisse seguir o meu caminho.

Agradeço a meus pais, por todo o esforço dedicado na minha educação, intelectual e doméstica, além de terem sempre servidos de exemplo, no qual me espelho e espelharei. Agradeço as minhas irmãs, Jadir e Iraci, pelo apoio e pela torcida para que eu atingisse este objetivo. Agradeço muito a Tatiana, minha companheira, que desde o início do meu mestrado, está de mãos dadas comigo nesta caminhada, apoiando-me, acalmando-me e me inspirando para que este momento pudesse acontecer. Agradeço a todos os meus familiares, avós, tios, tias e primos que sempre me estimularam a seguir por este caminho e torceram pela minha conquista. Agradeço aos meus amigos e amigas que estão e sempre estarão ao meu lado.

Agradeço ao meu orientador e amigo Marcos, por ter me guiado e apoiado neste caminho ao longo destes anos, permitindo que eu pudesse chegar a este momento. Agradeço ao professor e amigo Antônio Valença, por, desde o início da pós-graduação, ter me ajudado, tendo compartilhado seu conhecimento sempre que lhe foi solicitado. Agradeço ao amigo Bruno Campello por ter sido fundamental na realização da etapa quantitativa desta tese. Agradeço ao professor Hermano Perrelli por ter tido uma contribuição relevante na defesa do projeto e que possibilitou o alcance de voos maiores neste trabalho. Agradeço ao amigo Guilherme pela ajuda para que este processo se concretizasse. Agradeço a Marcos Primo por ter contribuído para o desenvolvimento do projeto de tese. Ao professor Walter Moraes pela gentileza em participar da banca.

Agradeço ao apoio sempre constante dos amigos da turma 7, que compartilharam os momentos de tristezas e alegrias nesta caminhada. A Ana Lúcia, Andrezza, Polyana e Felipe pelo ombro amigo. Agradeço Soniel, Michele, Teresa e Patrícia que me aproximaram da SEPLAG e auxiliaram a coleta de dados. Agradeço a todos os respondentes, da SECID, SUAPE e SRHE, pois sem eles, não haveria pesquisa.

Agradeço aos demais professores e servidores do PROPAD pela seriedade e presteza com que exercem seu trabalho.

Resumo

O gerenciamento de projetos é considerado um importante meio que as organizações possuem para atingir seus objetivos de maneira eficaz. Sua metodologia pode ser aplicada em diferentes organizações e serve para reestruturação dos processos organizacionais com o propósito de obter melhor controle das ações e uso dos recursos existentes. A crescente pressão popular para modernização da gestão pública, abre espaço para a utilização das práticas de gerenciamento de projetos em instituições públicas brasileiras. Alguns estudos foram publicados com foco na implantação do escritório de gerenciamento de projetos. Este tese se propõe a ir mais além, ao focalizar os elementos que contribuem para o sucesso dos projetos, tanto quanto investigar a formação e implementação das práticas de gerenciamento, a partir da percepção dos envolvidos. Para tanto, foi estudado o caso do Governo do Estado de Pernambuco. A coleta de dados ocorreu em dois momentos: o primeiro, através da aplicação de um questionário, com 68 envolvidos nos projetos prioritários do Estado, cuja análise se deu através de análise de aglomerado e regressão linear múltipla; a segunda, através da realização de entrevistas semi-estruturada, com 26 indivíduos de três equipes de projetos de três secretarias distintas, cuja análise ocorreu através da análise pragmática da linguagem. Os resultados da etapa quantitativa sugeriram que seis indicadores explicam 60% dos benefícios das práticas de gestão de projetos: de maneira positiva, o comprometimento, o tratamento dos fatores inesperados e o papel do EGP na manutenção da propriedade intelectual relacionada ao gerenciamento de projetos; de maneira negativa, a variabilidade na frequência da discussão sobre o método, o papel do EGP no gerenciamento dos recursos financeiros do projeto e o papel do EGP nas recomendações para as falhas dos projetos. A partir da etapa qualitativa, conclui-se que o uso das ferramentas de gestão de projetos, de fato geram sucesso no tocante à diminuição do prazo médio de execução, em relação aos demais projetos que não são gerenciados através deste método, todavia ainda apresentam limitações quanto a flexibilidade do método implantado, ao foco do monitoramento nos prazos, a interferência do tempo político neste, ao não treinamento e integração de todos os envolvidos durante a etapa do planejamento e ao limitado papel exercido pelo gerente de projetos e o analista de orçamento, planejamento de gestão.

Palavras-Chave: Gestão de Projetos. Instituições Públicas. Consultoria Organizacional.

Abstract

Project management is an important way that organizations have to achieve their goals effectively. Its methodology can be applied in different organizations and serves to restructuring its processes in order to gain better control of actions and use of existing resources. The growing popular pressure for modernization of public management, open space for the use of project management practices in Brazilian public institutions. Some studies have been published focusing on the implementation of the project management office. This thesis proposes to go further, by focusing on the elements that contribute to the success of projects, as well as investigate the formation and implementation of management practices, through the perception of those involved. The case of the State of Pernambuco was studied. Data collection occurred in two phases: first, through a questionnaire, with 68 involved in priority projects, whose analysis was done using cluster analysis and multiple linear regression, the second by conducting interviews semi - structured, with 26 individuals from three teams of three distinct projects departments, which analysis occurred through the pragmatic analysis of language. The results of the quantitative phase indicated that six indicators explain 60 % of the benefits of the practice of project management: in positive way , the commitment, the handling of unexpected factors and the role of the PMO in the maintenance of intellectual property related to project management; in negative way, the variability in the frequency of discussion of the method, the role of the PMO in managing project funds and the role of the PMO in the recommendations for the projects failures. From the qualitative phase, it is concluded that the use of management tools reduces the execution time of projects, compared to other projects that are not managed by this method, but still have limitations on the method´s flexibility, focus on monitoring deadlines, the interference of the political time, lack of training and no integration of all involved during the planning stage and the limited role played by the project manager and the analyst.

Keywords: Project Management. Public Institutions. Organizational Consulting

Lista de Figuras

Figura 1 (2)	Classificação 2x2 Básica de Projetos	34
Figura 2 (2)	Classificação 2x2 Básica de Projetos – Desmembrada	36
Figura 3 (2)	Ciclo de vida de um projeto	37
Figura 4 (2)	Os cinco níveis de processo de maturidade	41
Figura 5 (2)	Feedback entre os cinco níveis de maturidade	44
Figura 6 (2)	Ciclo OPM3	49
Figura 7 (2)	Dimensões e níveis de maturidade	53
Figura 8 (2)	Redesenho do projeto de gestão de carteira	60
Figura 9 (2)	Estrutura funcional de gerenciamento de projetos	64
Figura 10 (2)	Estrutura organizacional em gerenciamento de projetos “pura”	65
Figura 11 (2)	Agrupamento das secretarias – RJ	94
Figura 12 (2)	Níveis de projeto – RJ	95
Figura 13 (2)	Elaboração do plano mineiro de desenvolvimento integrado	106
Figura 14 (2)	Dimensões do sucesso do engajamento	134
Figura 15 (2)	Um modelo contingencial da satisfação do cliente em relação à prestação do serviço de consultoria	135
Figura 16 (3)	Representação da análise dos dados coletados	164
Figura 17 (4)	Estrutura Hierárquica SEPLAG	166
Figura 18 (4)	Mapa da Estratégia 2008-2011	168
Figura 19 (4)	Mapa da Estratégia 2012-2015	171
Figura 20 (4)	Aglomerado das práticas	179
Figura 21 (4)	Análise de escalonamento Práticas	184
Figura 22 (4)	Aglomerado do Conhecimento Declarado	185
Figura 23 (4)	Análise de escalonamento Conhecimento Declarado	190
Figura 24 (4)	Aglomerado dos Benefícios	192
Figura 25 (4)	Análise de escalonamento Beneficios	195
Figura 26 (4)	Aglomerado dos Fatores Críticos	197
Figura 27 (4)	Análise de Escalonamento Fatores Críticos	202
Figura 28 (4)	Gráfico de Linearidade	203
Figura 29 (4)	Gráfico de Resíduos	204
Figura 30 (4)	Distribuição de Normalidade	205
Figura 31 (4)	Distribuição Prática	229
Figura 32 (4)	Distribuição Conhecimento	249
Figura 33 (4)	Distribuição Benefícios	277
Figura 34 (4)	Distribuição Fatores de Sucesso	300
Figura 35 (4)	Metodologia de Gerenciamento de Projetos em órgãos Públicos	342

Lista de Quadros

Quadro 1 (2)	Mapeamento de grupos de processos de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento	76
Quadro 2 (2)	Expertise, competência e conhecimento em gerenciamento de projetos baseados no modelo de aprendizagem de adultos de Dreyfu´s	88
Quadro 3 (2)	Comparação dos projetos em relação ao desempenho, na opinião dos entrevistados	110
Quadro 4 (2)	Total de estabelecimentos, empregados e receitas na indústria de consultoria nas maiores economias do mundo	115
Quadro 5 (2)	Lista de Projetos do EGP-PE em maio/13	175
Quadro 6 (2)	Variáveis indicador Discussão	175
Quadro 7 (2)	Variáveis indicador Desenvolvimento	182
Quadro 8 (2)	Variáveis indicador Planejamento	183
Quadro 9 (4)	Variáveis indicador *Stakeholders*	186
Quadro 10 (4)	Variáveis indicador Processos	187
Quadro 11 (4)	Variáveis indicador Execução	188
Quadro 12 (4)	Variáveis indicador Interações	189
Quadro 13 (4)	Variáveis indicador Informação	192
Quadro 14 (4)	Variáveis indicador Otimização	193
Quadro 15 (4)	Variáveis indicador Estruturação	193
Quadro 16 (4)	Variáveis indicador Flexibilidade	194
Quadro 17 (4)	Variáveis indicador Resistência	194
Quadro 18 (4)	Variáveis indicador Análise	198
Quadro 19 (4)	Variáveis indicador Confiança	198
Quadro 20 (4)	Variáveis indicador Adequação	199
Quadro 21 (4)	Variáveis indicador Comprometimento	200
Quadro 22 (4)	Qualidade do Modelo de Regressão	207
Quadro 23 (4)	Modelo de Regressão Gerado	207
Quadro 24 (4)	Papel do EGP	315
Quadro 25 (4)	Etapas da Implantação da Gestão de Projetos em Ogãos Públicos	319

Lista de Tabelas

Tabela 1 (2)	Análise de confiabilidade Alfa de Cronbach	153
Tabela 2 (2)	Critérios de recomendação de confiabilidade	154
Tabela 3(4)	Frequência Discussão Método	317

Sumário

	N. da página
1 Introdução	15
1.1 A Justificativa	22
1.2 Objetivos	23
1.3 Organização da Tese	24
2 Referencial Teórico	25
2.1 O Gerenciamento de Projetos	25
2.1.1 Os Recursos Organizacionais e as Capacidades Dinâmicas	25
2.1.2 Caracterizando os projetos e sua gestão	30
2.1.3 Tipologia de projetos	33
2.1.4 O Ciclo de Vida dos projetos	36
2.1.5 A Maturidade em gestão de projetos	38
2.1.5.1 O Modelo CMM	40
2.1.5.2 O Modelo do PMMM	43
2.1.5.3 O Modelo ProMMM	45
2.1.5.4 OPM3 – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Organizacionais	47
2.1.5.5 MMPG – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	51
2.1.5.6 A Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Organizações Públicas	54
2.1.5.7 Maturidade em Gerenciamento de Projetos nos Órgãos do Governo do Estado de Pernambuco	55
2.1.5 O Escritório de Gerenciamento de Projetos	57
2.1.5.1 Implantação do EGP	61
2.1.6 Os Fatores de Sucesso no Gerenciamento de Projetos	68
2.1.7 Metodologia de Gerenciamento de Projetos	72
2.1.7.1 O Guia PMBOK	74
2.1.7.2 A Abordagem Compreensiva de Brown	80
2.1.7.3 O Paradigma SPICE	81
2.1.7.4 MEPCP	83
2.1.8 Críticas ao Gerenciamento de Projetos	84
2.1.9 O Gerenciamento de projetos em organizações públicas	90
2.1.9.1 O caso do Rio de Janeiro	93
2.1.9.2 O caso do Espírito Santo	97
2.1.9.3 O caso do Rio Grande do Sul	103
2.1.9.4 O caso de Minas Gerais	105
2.2 Consultoria organizacional	111
2.2.1 Histórico e críticas à atividade de consultoria	112
2.2.2 A atuação do consultor, as relações consultor-cliente e as atividades de consultoria	117
2.2.2.1 A perspectiva do modo diretivo de consultoria	118
2.2.2.2 A consultoria organizacional como um processo de aprendizagem	121
2.2.2.3 A Linguagem no Processo de Consultoria	130

2.2.2.4 Os fatores críticos de sucesso da relação consultor-cliente 133
2.2.3 Estudos sobre aprendizagem do consultor e do cliente 139
2.2.3.1 Aprendizagem do consultor 139
2.2.3.2 Aprendizagem do cliente 140
2.2.4 Construção da confiança 142
2.2.5 O impacto das rotinas defensivas na prestação do serviço de consultoria 144

3 Procedimentos Metodológicos 147
3.1 Um olhar sobre a construção do conhecimento e da ciência 147
3.2 Aspectos metodológicos 150
3.2.1 Etapa 1 – Quantitativa 152
3.2.1.1 Participantes 152
3.2.1.2 Instrumentos 153
3.2.1.3 Métodos 154
3.2.1.4 Análise 155
3.2.2 Etapa 2 – Qualitativa 159
3.2.2.1 Coleta de informações 159
3.2.2.2 Análise dos dados 162
3.2.3 Representação da análise dos dados coletados 164

4 Análise de Dados 165
4.1 O caso de Pernambuco 165
4.2 Técnicas Exploratórias Multivariadas 177
4.2.1 Ferramentas e Práticas executadas 177
4.2.1.1 Análise de Escalonamento Multidimensional 185
4.2.2 Conhecimento Declarado 190
4.2.2.1 Análise de Escalonamento Multidimensional 191
4.2.3 Benefícios 195
4.2.3.1 Análise de Escalonamento Multidimensional 196
4.2.4 Fatores de Sucesso 196
4.2.4.1 Análise de Escalonamento Multidimensional 201
4.3 Regressão Linear Múltipla 203
4.3.1 Fatores Condicionantes 203
4.3.2 Modelo Gerado 207
4.4 Diagnóstico do Caso Estudado 228
4.5 Análise Teórica da Implantação do Gerenciamento de Projetos em Unidades Federativas Brasileiras 318
4.6 Comparação do caso de Pernambuco com a Análise Teórica apresentada 329
4.7 Conclusões sobre o caso estudado 338

5 Elementos-base para Modelo de Gestão de Projeto na Esfera Pública 341
5.1 Contribuição acadêmica da tese 355

Referências 357
Apêndice A – Instrumento de Coleta Quantitativa 380
Apêndice B – Instrumento de Coleta Qualitativa 396
Apêndice C – Quadro utilizado para a preparação do roteiro de entrevista 398
Apêndice D – Quadro utilizado para a preparação do questionário 400

1 Introdução

A acirrada competitividade do mercado, aliada às rápidas mudanças e inovações tecnológicas, forçam as organizações a buscarem ferramentas que permitam a adaptação a estas demandas. O gerenciamento de projetos, cujos benefícios eram pouco reconhecidos anteriormente, é agora considerado um importante meio que as organizações possuem para atingir seus objetivos de maneira eficaz. Segundo Ntlokombini (2010) o gerenciamento de projetos, pode ser aplicado em diferentes organizações, e serve para reestruturação dos processos organizacionais com o propósito de obter melhor controle e uso de recursos existentes.

O alinhamento do gerenciamento do projeto com as estratégias do negócio aumentam significativamente a capacidade da organização para o alcance da performance desejada. É necessário, então, desenvolver uma abordagem integrada entre o planejamento estratégico organizacional e a transformação deste em projetos gerenciáveis. Quando o gerenciamento de projetos é percebido como uma estratégia funcional, as metas organizacionais são alcançadas mais eficazmente (COOKE-DAVIES; CRAWFORD; LECHELER, 2009; SRIVANNABOON, 2009; ZDANYTÈ; NEVERAUSKAS, 2011).

Duque e Pelissari (2010) afirmam que a função estratégica do gerenciamento de projetos acontece quando seus processos estabelecem interfaces coordenadas com os processos estratégicos, potencializando a capacidade da organização em realizar seus objetivos. Este procedimento está relacionado à definição dos planos de projeto, categorização e priorização dos objetivos, distribuição de recursos e coordenação das ações organizacionais, geração de informações válidas para as decisões que conduzirão a organização à tomada de decisões.

A metodologia em gerenciamento de projetos permite a organização utilizar as melhores práticas gerenciais. Estas metodologias ajudam a gerenciar através de guias, políticas, procedimentos, regras e direcionamentos da organização para atingir os objetivos pretendidos. Além disso, auxiliam a otimizar tempo e recursos, entender e tratar os riscos e aumentar o nível de qualidade de seus produtos e serviços. Através da aplicação do método,

os projetos têm grandes possibilidades de serem executados conforme as especificações e o orçamento pretendidos (ZDANYTÈ; NEVERAUSKAS, 2011).

Este gerenciamento também pode ocorrer em um contexto mais amplo regido pelo gerenciamento de programas e gerenciamento de portifólios. Um portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas, interdependentes ou diretamente relacionados, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz destes (PMI, 2008). Esta pesquisa será focada no estudo do gerenciamento de projetos.

Em que pese a afirmação de Patah e Carvalho (2012) em que há indícios que quanto maior o grau de implementação das metodologias de gestão de projetos, maior a chance do projeto cumprir seu prazo planejado. Críticas têm sido tecidas às práticas de gerenciamento de projetos. Cicmil e Hodgson (2006), Andersen e Vaagaasar (2009) e Sage, Dainty e Brookes (2010) questionam a crença de que os gestores podem controlar as ações organizacionais através de métodos específicos desenvolvidos, através de uma avaliação racional da situação problema vivenciada, a fim de identificar a solução correta. A proliferação de métodos, ferramentas, técnicas analíticas e instrumentos torna a gestão presa a estes instrumentos. O resultado disto é burocratização, muitos relatórios e controles, desencorajando uma visão mais transformativa e reflexiva do conhecimento em gerenciamento de projetos.

Com isso, os gestores ficam limitados nos seus campos de atuação. De forma que, atitudes tomadas por estes, e que se chocam com a lógica dos instrumentos, tendem a ser ignoradas ou sofrer fortes resistências da alta administração da organização. Esta lógica dos métodos específicos, muitas vezes, é construída ignorando os aspectos políticos e culturais da organização cliente. Assim, a abrangência da atuação dos gestores fica reduzida, pois está presa a normas e procedimentos pré-determinados.

Outra crítica, consequência da primeira, é que, quando os resultados positivos de um projeto gerenciado surgem, há a ideia que se pode generalizar o método de gerenciamento deste, através da replicação dos instrumentos de controle, em suas formas e conteúdos. Isto pode acarretar o insucesso, uma vez que as características específicas de cada projetos, pedem instrumentos de planejamento e monitoramento diferentes. Esta visão implica que os fatores designados por sucesso no gerenciamento de projetos, são passíveis de replicação, já que as

formas de gerenciamento estão sendo (CICMIL; HODGSON, 2006; ANDERSEN; VAAGAASAR, 2009).

Por fim, Cicmil e Hodgson (2006) questionam que a investigação e levantamento das informações sobre os projetos, muitas vezes, fica a cargo, total ou parcialmente, do gerente do projeto. Esta prática exclui das discussões os profissionais em outros níveis hierárquicos. Isto torna os projetos reflexos das percepções localizadas de poucos atores da organização, não permitindo a visualização dos problemas e seus impactos no contexto organizacional. A inflexibilização dos instrumentos de controle, aliado a restrição das informações, provoca a baixa participação e comprometimento daqueles profissionais no projeto. Com isso, as ações que foram programadas poderão sofrer prejuízos, já que estes profissionais não estão comprometidos com aquelas.

Diante destas críticas, percebe-se que os métodos de gerenciamento de projetos precisam ser mais flexíveis, quanto aos instrumentos de controle, e os gestores devem ter mais autonomia para fazer adaptações e mudanças durante o processo, de forma a agregar valor ao gerenciamento e promover discussões e incluir os profissionais da organização, cujas funções têm envolvimento com o projeto. Para Kilkelly (2009) flexibilidade é a chave para suplantar estas críticas. Para o referido autor, em gerenciamento de projetos não há um modelo que funcione em qualquer empresa.

Na visão de Cicmil e Hodgson (2006), Andersen e Vaagaasar, 2009 e Thi e Swierczek (2010) é preciso ampliar o escopo do que se entende por um projeto de sucesso, não sendo mais possível definí-lo em termos da realização dos objetivos de tempo, custo e qualidade. No tocante à academia, Packendorff (2013) afirma que a pesquisa em gerenciamento de projetos está se expandindo em todas as direções, porém se questiona: para onde estas pesquisas realmente estão indo? Em geral, são direcionadas para implantação de ferramentas, tomando-as como "certas" em diferentes contextos.

A perspectiva crítica em gerenciamento de projetos sugere a necessidade de um quadro de estudo mais amplo sobre este tema. Concentra-se sobre quem faz parte do processo de tomada de decisão, analisando o que determina esta posição, agendas e poder dos diferentes participantes, e como essas diferentes agendas são combinadas no processo pela qual as decisões são tomadas. Estas e outras vozes continuam sub-representadas no debate

geral sobre gerenciamento de projetos. Assim, espaço é aberto para estudos que fujam desta perspectiva.

Para Bjørn, Bjørn e Wenche (2007) os estudos sobre as práticas de gerenciamento de projetos necessitam de mais aprofundamento. Hobbs, Aubry (2008) e Lenfle e Loch (2010) apontam a necessidade de ampliar a abordagem da fase única, que engloba todas as fases do projeto e propor tipologias para distinguir os diferentes tipos de projetos e suas práticas de gerenciamento correspondentes. Para isto, Martin, Pearson e Furumo (2007) e Srivannaboon (2009) estes estudos futuros deveriam ser desenvolvidos através do método quantitativo, para identificar a relação entre as práticas de gerenciamento e os elementos que contribuem significativamente para o sucesso do projeto.

Com base em noções construtivistas de projetos, Packendorff (2013) defende que focos teóricos alternativos e conscientização sobre as consequências é um caminho possível para promover a pesquisa em projetos como uma contribuição para a gestão organizacional. Nesta linha Cicmil (2006) afirma que próximos estudos podem contribuir para o debate sobre o que é que os gestores fazem quando "gerenciam" em seus contextos locais, de que forma o conhecimento é visto para a ação gerencial e como os gestores aprendem e desenvolvem suas habilidades. E especial, o controle das ações dos indivíduos no desempenho dos projetos, através da geração do ambiente desejado para a realização efetiva dos trabalhos.

Para Andersen e Vaagaasar (2009) estas pesquisas devem ser realizadas nos mais diversos campos, e nos mais diversos tipos de organizações, em que Du e Yin (2010) incluem as públicas. Guimarães (2000), Klering, Porsse e Guadanin (2010) e Matias-Pereira (2008) apontam novas tendências na administração pública brasileira. Diante da crescente pressão popular, há a necessidade de incrementar a eficiência da gestão, tendo o cidadão como beneficiário. Isto gera um maior envolvimento dos diferentes atores sociais no processo de formulação e implementação de políticas públicas. Além disso, há a busca pela modernização do Estado, para torná-lo menos burocrático e mais competitivo. Estas novas tendências, segundo Ntlokombini (2010), abrem espaço para a utilização das práticas de gerenciamento de projetos em instituições públicas brasileiras. A implementação de novos programas governamentais apresenta os mesmos desafios da implementação de projetos e deve ser considerada neste contexto.

Para Poister, Pitts e Edwards (2010) grande parte da literatura sobre a implementação de projetos no setor público o descreve como uma série de passos discretos ou ações, ignorando a forma como o processo se desenrola entre as fases de implementação. Há a necessidade de perceber a interatividade entre as partes que compõem o projeto durante o desenvolvimento deste.

Na literatura nacional, encontram-se alguns casos de implantação de práticas de gerenciamento de projetos na esfera pública, Santos e Martins (2008), Costa, Januzzi e Santos (2008), Costa (2008), Toscano, Souza e Barrence (2008) e Grego, Lopes, Oliveira e Leite (2009). Os estudos brasileiros relatados versam sobre o processo de implementação do Escritório de Gerenciamento de Projetos, discutindo as etapas deste, a partir do plano estruturador, passando pela definição da metodologia e capacitação do pessoal, até a ferramenta de *software* utilizada. Todavia, nenhum dos estudos citados focaliza o que está sendo feito enquanto as pessoas gerenciam projetos, e se debruçam sobre os modelos de implementação de cima para baixo.

Bredillet et al (2008) propõem que os estudos de doutoramento em gerenciamento de projetos explorem a experiência vivida de equipes de projeto, para permitir uma melhor compreensão do que realmente acontece durante esta. Por meio da investigação sobre a realidade e o contexto da organização e a captura da diversidade e a complexidade do desenvolvimento das suas práticas de gestão de projetos, uma vez que há uma grande variedade de formatação destes em função das características idiossincráticas de cada uma (HOBBS; AUBRY, 2007).

Neste contexto, pesquisas futuras devem investigar implementações de práticas de gerenciamento de projetos, com e sem êxito, através de estudos de caso em profundidade, a fim de compreender como e porque esses esforços foram bem sucedidos, em alguns casos e não em outros, verificando subjetivamente como cada um deste contribuiu para uma maior compreensão da gestão de projetos nas organizações públicas (SINGH, KEIL E KASI, 2009; NASCIMENTO et al, 2011). Sobre este ponto Rego e Irigaray (2011) sugerem que a agenda de pesquisa na área de projetos deveria contemplar as especificidades dos projetos realizados no Brasil, com foco nos projetos governamentais.

Bredillet et al (2008) ressalta que as pesquisas olhem mais de perto no que atualmente está sendo feito enquanto as pessoas gerenciam projetos, mais do que focar em modelos e

implementações de cima para baixo, conforme os casos relatados na literatura nacional. Esta tese se debruçará sobre um campo ainda pouco explorado ao analisar as práticas dos envolvidos no processo de gerenciamento de projetos.

Conforme preconizado por Blomquist et al (2010), a pesquisa baseada na prática de gestão de projetos requer novas áreas de observação, a partir do que as pessoas fazem, as ferramentas que usam, as interações e intenções e os episódios conjuntos de atividades. O foco na prática do indivíduo é reforçado por Cerqueira (2010), ao afirmar que os resultados dos projetos dependem da percepção das pessoas sobre as ferramentas utilizadas e da mobilização destas para o trabalho. Além disso, não foram identificados estudos que focalizam este processo, dentro do pressuposto apresentado, através da atuação de consultores externos.

As lacunas teóricas apresentadas apontam para carência de pesquisas que visem contextualizar as práticas de gerenciamento de projetos em organizações públicas. Para tanto, esta tese focaliza o estudo destas, a fim de identificar os elementos que contribuem para o seu sucesso, tanto quanto investigar a formação e implementação destas práticas, a partir da verificação das características peculiares da realidade investigada, especialmente na esfera pública, através do suporte de uma consultoria organizacional. O Governo do Estado de Pernambuco será utilizado como caso para este estudo.

A história da utilização das práticas de gerenciamento de projetos no Governo do Estado de Pernambuco começa a partir da implantação de um novo modelo de gestão, com foco nas principais demandas da população, no primeiro mandato do governador Eduardo Campos (2007–2010). A definição destas demandas aconteceu em 2007 por meio de 12 seminários regionais (um em cada região de desenvolvimento em que o estado está definido) organizados dentro do projeto “Todos por Pernambuco”. As necessidades captadas através da participação da sociedade foram alinhadas com o plano de governo, formando a base norteadora da construção dos objetivos estratégicos e das metas a serem alcançadas.

A reunião destes objetivos gerou o Mapa da Estratégia, que orienta as ações de governo a partir de perspectivas distribuídas em objetivos estratégicos. Para acompanhar a execução das ações foi implantada a Rede de Monitoramento, cujos objetivos eram acompanhar todas as metas prioritárias, retratando o estágio de cada uma e estabelecer uma rotina de gerenciamento das atividades, para atender aos planos operativos. Para tanto, foram

contratados 4 consultores seniores e 25 analistas. Estes profissionais foram divididos em quatro grupos, e cada um destes monitorava um grupo de ações. Periodicamente, cada grupo se reunia com os responsáveis por cada ação e alimentava os dados sobre esta. A cada quarenta e cinco dias, havia uma reunião com a cúpula do governo do estado, para repassar o andamento das ações, os entraves e as diligências.

Essas ações permitiam uma maior eficiência na gestão administrativa, porém durante o desenvolvimento destas atividades foi sentida a necessidade, pela equipe do governo, de se realizar um maior controle e que permitisse acompanhar não só em nível de estágio da meta, mas também o desenvolvimento das atividades do projeto para atingimento desta. Para consolidação deste novo cenário a equipe contou com o apoio do Movimento Brasil Competitivo, criado em novembro de 2001 e reconhecido como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Através do Programa "Modernizando a Gestão Pública", que visa auxiliar o setor público brasileiro a aumentar a sua capacidade de investimento por meio de ações, tais como treinamento do corpo gerencial e colaboradores, foi contratado o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), com o objetivo de implantar uma metodologia estruturada, padronizada e que garantisse um bom planejamento da gama de ações, agora vistas como projetos, de forma atender os prazos e orçamentos estabelecidos.

O referido programa foi implantado no Governo do Estado de Pernambuco que, então, contratou 12 consultores que receberam treinamento da INDG e, com o suporte destes, montou o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP/PE). O EGP/PE tem como propósito acompanhar a execução de projetos importantes para a gestão governamental, centralizando as informações em um único formato. Em operação desde junho de 2009, e implantado simultaneamente nas secretarias e órgãos executores, possibilitou que o poder executivo obtivesse uma visão geral e atualizada sobre a execução dos projetos prioritários. Os serviços desenvolvidos pelos consultores do EGP/PE representam uma alternativa para a aprendizagem dos funcionários atuantes nos órgãos públicos, através da utilização de um serviço especializado para auxiliá-los na reflexão, mapeamento e solução dos problemas organizacionais, no tocante ao desenvolvimento dos projetos.

Neste contexto, esta tese intenciona estudar a efetividade e dificuldades na utilização do gerenciamento de projetos no Governo do Estado de Pernambuco, a partir das percepções dos envolvidos.

1.1 A Justificativa

Na literatura sobre gerenciamento de projetos, Martin, Pearson e Furumo (2007), Hobbs e Aubry (2008), Lenfle e Loch (2010) apresentam lacunas no tocante a distinção entre os diferentes tipos de projetos e suas práticas de gerenciamento correspondentes, especialmente através de análises quantitativas, para identificação dos elementos que contribuem significativamente para o sucesso do projeto (SRIVANNABOON, 2009).

Neste sentido, é necessário que sejam feitas mais pesquisas de campo nos mais diversos tipos de organizações (BJØRN; BJØRN; WENCHE, 2007), inclusive em projetos públicos (DU; YIN, 2010), debruçando-se na investigação sobre a realidade e o contexto da organização estudada, a fim de capturar a diversidade das características idiossincráticas que refletem no desenvolvimento das práticas de gerenciamento de projetos, através de métodos qualitativos, tanto quanto quantitativos (HOBBS; AUBRY, 2007). Bredillet et al (2008) ressalta que os estudos de doutoramento, cujo tema de pesquisa está relacionado com o gerenciamento de projetos, precisam estar focado na ponte entre a academia e a prática.

Para Blomquist et al (2010) a abordagem sobre a prática requer que as pesquisas olhem mais de perto no que atualmente está sendo feito enquanto as pessoas gerenciam e executam projetos, mais do que focar em modelos de implementação de metodologia apenas. Sage, Dainty e Brookes (2010) apontam que muitos poucos estudos tem examinado em detalhe a construção dos instrumentos de controle e as práticas de gerenciamento, dentro de um contexto específico. Sabendo que um indivíduo age e toma decisões através de um repertório de possibilidades dependentes da percepção individual de qual deve ser a resposta adequada numa dada situação (ANDERSEN; VAAGAASAR, 2009), que os resultados dos projetos dependem da percepção individual das pessoas que atuam neste e se mobilizam para trabalhar (CERQUEIRA, 2010), e que poucos estudos focalizam este processo através da atuação de consultores externos, mostra-se muito promissor um estudo sobre a utilização do gerenciamento de projetos, especialmente tendo como campo de pesquisa a esfera pública.

Os anseios populacionais cada vez mais demandam dos gestores deste setor programas de gestão em sintonia com suas expectativas, a de que os governantes utilizem racionalmente os recursos públicos para a promoção de ações que gerem benefícios para a população. O uso do gerenciamento de projetos é uma ferramenta utilizada pela gestão pública para atingir tais expectativas populacionais.

A contribuição acadêmica desta tese está na contextualização das ferramentas de gerenciamento de projetos na esfera pública. Para tanto, será focalizado o método de trabalho desenvolvido durante a intervenção, os instrumentos de controle para o gerenciamento, a atuação dos gerentes, *stakeholders* e consultores e as dimensões de sucesso percebidas pelos gestores e consultores.

Para além de um diagnóstico, a pesquisa possibilitará a construção de prognósticos (predições) sobre os problemas e demandas das secretarias de estado, com foco na utilização das práticas de gerenciamento de projetos. E, ao identificar as oportunidades e restrições da metodologia de intervenção desenvolvida, bem como analisar o modelo de atuação dos consultores neste processo, o presente estudo se presta como um subsídio às instâncias superiores do executivo do Estado para a criação de uma estrutura organizacional que possibilite o máximo de eficácia no gerenciamento de projetos. Esta é a contribuição prática deste estudo.

Devido à grande complexidade das organizações e das relações entre consultoria e cliente, este estudo pode trazer benefícios para a aplicação do conhecimento em outras implantações e pesquisas futuras, de forma a contribuir também com experiências relacionadas aos elementos que facilitam e dificultam o desenvolvimento das atividades no decorrer da execução dos trabalhos da consultoria, especialmente com foco em gerenciamento de projetos.

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é analisar a efetividade e dificuldades na utilização do gerenciamento de projetos no Governo do Estado de Pernambuco, na percepção dos envolvidos. Para tanto foram definidos os seus objetivos específicos relacionados a seguir:

- Analisar a implantação do gerenciamento de projetos em unidades federativas brasileiras;
- Identificar os elementos que contribuem para o sucesso dos projetos no Governo do Estado de Pernambuco;
- Investigar as práticas de gerenciamento de projetos no Governo do Estado de Pernambuco;
- Elencar elementos-base para construção de um modelo de utilização das práticas de gerenciamento de projetos na esfera pública.

1.3 Organização da Tese

Para atingir o objetivo de pesquisa, esta tese está organizada da seguinte maneira. Primeiramente, é apresentado o referencial teórico que serviu de base para o estudo, neste foi discutido os conceitos de gerenciamento de projetos, a sua caracterização, tipologia ciclo de vida, maturidade e metodologia. São também expostos estudos que versam sobre o processo de implantação de gestão de projetos em unidades federativas do Brasil. Em seguida, apresenta-se o histórico e conceito sobre consultoria organizacional, bem como a atuação do consultor neste processo. Os procedimentos metodológicos são então demonstrados, em suas duas etapas, a quantitativa e a qualitativa. Então, são analisados os dados coletados.

2 Referencial Teórico

Este capítulo tem como objetivo apresentar a fundamentação teórica que ajudará a entender melhor o tema em estudo. Para tanto, busca-se na literatura relacionada, tanto direta quanto indiretamente, o que diversos autores apontam sobre o tema proposto, e as suas contribuições que ajudarão não só a entendê-lo melhor, mas discernir como responder à pergunta de pesquisa desta tese. Para BARROS (1985, p. 4):

> O referencial teórico é um conjunto de aspectos históricos, conceituais, metodológicos e empíricos, organizados de maneira coerente e crítica a respeito do atual estado relativo de um setor particular do conhecimento científico, os quais são influenciados por fatores de natureza ideológica e tem a função de sustentar o desenvolvimento de uma investigação (tradução nossa).

Dessa forma, será caracterizado o campo de estudo, a partir da discussão da literatura sobre gerenciamento de projetos, no tocante aos conceitos, metodologia e utilização em organizações pública, bem como será abordada a consultoria organizacional e suas perspectivas.

2.1 O Gerenciamento de Projetos

2.1.1 Os Recursos Organizacionais e as Capacidades Dinâmicas

As empresas não são homogêneas. Em virtude da necessidade de conquistar mercados, a fim de atingir seus objetivos financeiros, as empresas precisam se diferenciar dos seus concorrentes para atrair clientes (GRANT, 1991; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; PENROSE, 2009).

Com isso, os administradores sofrem uma grande pressão para prever e se adequar a uma enorme quantidade de forças externas, a fim de responder ao ambiente em rápida mudança e capitalizar vantagens sobre ele. Estas vantagens são implementadas através de estratégias de diferenciação perante seus concorrentes, a fim de modificar o equilíbrio de mercado. Todavia, CHANDLER (1998) ressalta que historicamente os administradores

raramente alteram sua rotina diária e suas posições de poder, exceto quando fortemente pressionados.

Para Penrose (2009) o melhor estímulo ao contínuo crescimento da firma se dá à medida que a administração procura aproveitar, da melhor maneira possível, os recursos disponíveis. A perspectiva desta autora dá ênfase aos recursos internos que a firma dispõe, particularmente, aos serviços produtivos obtidos a partir da experiência dos administradores. Chandler (1998) corrobora esta posição e afirma que o crescimento sem ajuste estrutural só pode conduzir à ineficiência econômica.

Este último autor defende a tese de que diferentes formas de organização resultam dos diferentes tipos de expansão. Com isso, pode-se considerar que o planejamento e a execução dessa expansão são uma estratégia, e a organização criada para gerir as novas atividades e recursos, uma estrutura. Assim, a estrutura acompanha a estratégia e que o tipo mais complexo de estrutura é resultado da articulação de várias estratégias básicas.

Dessa forma, a estratégia pode ser definida como a determinação dos objetivos e metas a longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para a consecução desses objetivos e metas. A modificação das metas organizacionais é fonte principal das mudanças no tamanho, tecnologia e posição de uma organização. Dessa forma, a escolha estratégica é a variável crítica na teoria das organizações (CHILD, 1972; CHANDLER, 1998).

Na visão de Penrose (2009), uma firma não deve ver apenas suas perspectivas de crescimento, suas oportunidades produtivas, somente em termos de seus produtos existentes. Mas sim, em termos de seus recursos produtivos e de seus conhecimentos. Segue-se daí uma teoria da diversificação da firma, à medida que seus mercados existentes vão se tornando menos lucrativos e que as perspectivas de novos mercados vão se tornando mais atraentes. Assim, o desempenho de uma firma pode ser entendido a partir do relacionamento entre lucratividade e recursos, assim como formas de gerenciamento da posição dos recursos da firma ao longo do tempo (GRANT, 1991; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Recursossão os ativos, processos, atributos, informação ou conhecimentos controlados pela empresa e que são capazes de dar a ela condição para implementação da estratégia. As firmas precisam encontrar recursos nos quais possam sustentar uma posição de barreira, ou seja, elas precisam olhar para os recursos que combinam bem com o que elas têm

e com os quais elas possam encarar poucos concorrentes (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991; BARNEY, 1991).

Todavia, por si só, poucos recursos são produtivos. Conforme foi abordado anteriormente, a atividade produtiva requer a cooperação e a coordenação de conjunto de recursos. Daí, surge o conceito de capacidade, que é a habilidade de um conjunto de recursos de realizar alguma tarefa ou atividade. Sua criação envolve mais do que a união dos recursos, um verdadeiro padrão complexo de coordenação entre pessoas e outros recursos (GRANT, 1991).

Os recursos e capacidades de uma firma são considerações centrais na formulação de suas estratégias. O principal aspecto, neste caso, é entender as relações entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e lucratividade. Isso requer o desenvolvimento de estratégias que explorem o efeito máximo de cada característica única da firma (GRANT, 1991).

Segundo Grant (1991), o processo de formulação de estratégias, a partir deste enfoque, ocorre da seguinte forma: inicialmente a empresa trata de identificar, classificar e analisar sua base de recursos e de capacidades internas. A seguir, verificando as diferentes possibilidades de combinação/articulação destes, procura identificar/avaliar o potencial de geração de rendas através das possibilidades de criação, exploração e sustentação de vantagens competitivas. Finalmente, procura formular estratégias capazes de possibilitar uma exploração eficaz dos recursos e das capacidades da empresa em relação às oportunidades externas. Com isso, os recursos podem facilitar, dificultar ou tornarem-se um diferencial na formulação e implementação da vantagem competitiva sustentável.

A Visão Baseada em Recursos (RBV) advoga que a obtenção desta Vantagem Competitiva se dá através da construção de competências que assegura uma posição sustentável no ambiente. Para Barney (1991) a vantagem competitiva sustentável existe quando a estratégia de valor criada pela firma não pode ser simultaneamente copiada por um atual ou potencial concorrente e quando estes concorrentes não capazes de imitar os benefícios da estratégia implementada pela empresa.

Barney (1991) afirma que nem todos os recursos têm o potencial de permitir a criação de uma vantagem competitiva sustentável. Para ser um recurso potencialmente vantajoso e competitivo, ele deve apresentar quatro atributos: ser valioso no sentido de explorar,

oportunidades; ser raro; ser impossível de imitar, e; não devem existir produtos equivalentes para este recurso. Peteraf (1993) salienta que a heterogeneidade dos recursos limita a competição e dificulta possibilidade das rendas se esvaírem.

As firmas com recursos raros e valiosos geralmente implementam estratégias diferentes das outras firmas, de modo que a forma pela qual a firma obtém seus recursos é relacionada à sua condição histórica e idiossincrática. Os recursos que geram uma vantagem competitiva sustentável causam uma ambigüidade, que é causada quando os recursos controlados pela firma se ligam a sua vantagem competitiva sustentável de tal modo que não são compreendidos ou mal compreendidos pelos concorrentes. Além disso, os recursos que geram uma vantagem competitiva sustentável são socialmente complexos. A complexidade social pode ser definida como a habilidade da firma em gerir seus recursos de maneira única (BARNEY, 1991).

A maior contribuição dos modelos baseados em recursos é que esta abordagem ajuda os gestores a diferenciar recursos importantes de outros menos valiosos ou auxiliando-os na tomada de decisões. O ponto fundamental é a análise das condições para alcance e manutenção da vantagem competitiva sustentável.

A RBV vai além das teorias de competição em explicar as diferenças entre lucratividade entre empresas. Para esta abordagem, as empresas adotam estratégias permitidas pelos seus recursos. Neste sentido, o administrador deve possuir a habilidade na identificação, cultivo e exploração das competências essenciais que tornam o crescimento possível (PRAHALAD, 1990).

A RBV explica como a vantagem competitiva é alcançada e sustentada pelas organizações ao longo do tempo. Todavia, Maciel, Sato e Kato (2012) salientam a falta de esclarecimentos dessa teoria quanto aos métodos para as firmas obterem vantagem competitiva em situações de mudanças rápidas e imprevisíveis. Neste bojo surgi uma nova perspectiva: a abordagem das capacidades dinâmicas. De acordo com Teece (2007) e Hung, Lien e McLean (2009) as organizações que criarem capacidades dinâmicas serão mais capazes de conquistar vantagens competitivas sustentáveis. As capacidades dinâmicas organizacionais são as habilidades de integrar, criar e reconfigurar as competências internas e externas para lidar rapidamente com as mudanças do ambiente de uma forma competitiva eficaz (TEECE, 2007).

Observa-se a ênfase na disponibilidade da empresa para lidar com a mudança, transformando capacidades velhas em novas. Dois pontos sobre a natureza dessa transformação são enfatizados: (1) as empresas produzem novas capacidades por recombinação de capacidades existentes e outros conhecimentos, (2) a capacidade da empresa de fazer isso é afetada pelos princípios orientadores, que incluem questões de estrutura formal, mas, mais importante, relações sociais internas que são moldados em parte, por diferenças nas bases de conhecimento de indivíduos e grupos dentro da empresa (TEECE, 2007).

A capacidade da empresa para moldar ambiente que ocupa, desenvolver novos produtos e processos, conceber e implementar modelos de negócios viáveis fortalece a capacidade de uma empresa inovar e capturar valor suficiente para proporcionar um desempenho financeiro superior a longo prazo. Trata-se, então, de reinventar os processos de negócios e construção de mercados inteiramente novos que atendam a demanda do cliente ainda inexplorada. A necessidade de perceber e aproveitar as oportunidades requer a alocação, realocação, combinação e recombinação de recursos e bens. A função estratégica dos executivos se amplia, torna-se gerir sistematicamente os recursos e capacidades para alcançar vantagem competitiva (TEECE, 2007; HELFAT e PETERAF, 2009; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

Recursos organizacionais (o desenvolvimento do capital humano e flexibilidade de fabricação), capacidades (melhora a qualidade do produto e desenvolvimento de habilidades técnicas) e sistemas (rede integrada e eficientes operações diárias) são identificados como fatores críticos para alcançar vantagem competitiva (LEIBLEIN, 2011; ISMAIL et al, 2012). Segundo Ismail et al (2012), para atingir vantagem competitiva, as empresas devem melhorar a sua pesquisa e desenvolvimento e capacidade de promoção dos produtos, seus sistemas de trabalho, especificamente o processo de fabricação e procedimentos operacionais padrão. Além disso, as organizações precisam, para melhorar ainda mais os seus recursos globais, em especial os recursos humanos, incentivar trabalho em equipe e adotar indicadores chave de desempenho em suas operações.

Para Hung, Lien e McLean (2009), iniciativas de gestão do conhecimento podem desempenhar um papel importante para ajudar a integrar os recursos organizacionais, alinhar os processos de negócio da organização, reconstruir cultura de aprendizagem organizacional

e fortalecer o capital social organizacional. O sucesso da aprendizagem organizacional depende da capacidade dinâmica da organização em criar um ambiente de confiança e alinhar aprendizado com os processos de negócios da organização. Os achados dos estudos de Yang e Chen (2007) revelam que as empresas que realizam um esforço maior e investem mais dinheiro para melhorar a estrutura organizacional, através do estabelecimento de um ambiente amistoso e de colaboração, demonstram melhores capacidades organizacionais de compartilhamento de conhecimento.

Teece (2007) esclarece que as rotinas são o elemento nuclear do conceito de capacidades dinâmicas. Para Dosi, Faillo e Marengo (2008) e Salvato e Rerup (2011) capacidades envolvem atividade organizada e o exercício da capacidade é tipicamente repetitivo em muitos casos. Rotina, então, é a capacidade do indivíduo executar um desempenho repetido em algum contexto organizacional. Feldman e Pentland (2003) apresentam o conceito do aspecto ostensivo, que refere-se ao saber executar a rotina, e o aspecto performativo, que é a performance na execução da mesma. Implementação de melhores práticas pode melhorar o aspecto performativo e ajudar a empresa tornar-se ou permanecer viável.

Compreender como as ações cotidianas dos indivíduos podem moldar rotinas e capacidades ao longo do tempo, requer abordagens metodológicas que permitam que os estudiosos (a) analisem seqüências inteiras de ações individuais ao longo do tempo, e (b) avaliem a semelhança ou diferença das seqüências de eventos, para controlar o aparecimento de mutações em rotinas e capacidades (TEECE, 2007). Dosi, Faillo e Marengo (2008) apontam a utilização de ferramentas para diagnosticar as práticas existentes e gerar processos de trabalho mais eficazes. O gerenciamento de projetos serve para reestruturação dos processos organizacionais, com o propósito de obter melhor controle e uso de recursos existentes (NTLOKOMBINI, 2010).

2.1.2 Caracterizando os projetos e sua gestão

Segundo Kerzner (2006, p. 15) “projeto trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são considerados atividades exclusivas em uma empresa”. Neste sentido, são percebidas duas características marcantes dos projetos, o caráter da temporalidade e da

clareza dos seus objetivos. Esta perspectiva também é apontada por autores como Boiteux (1982), Verzuh (2000), Prado (2004) e Webster Jr e Knutson (2006). Estes autores indicam que o resultado do projeto é o desenvolvimento da solução ou atendimento do interesse, em uma data preestabelecida.

Além disso, Rabechini Jr (2007) salienta que os projetos, em geral, são caracterizados por conterem atividades com forte dose de incerteza e serem regidos pela necessidade de integração de várias especialidades. Para este autor, as empresas que buscam vantagem competitiva por meio da inovação de produtos ou processos, necessitam gerar competências na gestão de seus projetos. Dessa forma, estas passaram a reconhecer a importância da gestão de projetos, tanto para o presente quanto para o futuro.

A gestão de projetos pode ser definida como uma forma de raciocinar sobre a utilização de recursos e a realização de objetivos, através do planejamento, da programação e do controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir os objetivos pré-determinados com êxito (KERZNER, 2006).

Crawford (2006) compreende o gerenciamento de projetos como um campo de prática, construído socialmente que se desenvolve por meio de ferramentas, técnicas desenvolvidas para dar suporte o gerenciamento, além das interações entre os praticantes e pelos seus esforços deliberados para definir um campo de atuação, a partir de um corpo de conhecimento distinto e padrões associados.

Nesta pesquisa será adotado o seguinte conceito sobre gerenciamento de projetos: um campo de prática, socialmente construído entre os participantes, cujo objetivo é planejar, monitorar e controlar as ações das pessoas no projeto e a racionalização dos recursos, por meio do desenvolvimento de instrumentos, ferramentas e técnicas, a fim de que os requisitos pré-determinados no tocante a qualidade, prazo e custo sejam atendidos.

O gerenciamento de projetos surgiu na década de 1950 e desde então têm ocorrido grandes avanços nesta área. A criação do *Project Management Institute (PMI)*, em 1969, foi um verdadeiro marco desta evolução no ambiente empresarial. Na década de setenta as universidades americanas constataram o quão precária era a gestão dos projetos, em virtude disto realizaram a formalização desta, que foi pioneiramente utilizada pelas empresas de construção pesada, aeroespacial e da defesa, particularmente nos EUA, Canadá, Europa e Japão. A partir da década de oitenta a gestão de projetos incorpora a percepção de satisfação

do cliente como variável. Nas últimas décadas foi introduzido o gerenciamento da integração das diversas áreas e efetuada melhoria na gestão de riscos (PRADO, 2004).

Segundo Kerzner (2011), atualmente a implantação do gerenciamento de projetos constitui a gestão avançada de projetos, que atua como uma técnica para otimização dos processos organizacionais e otimização no uso dos recursos. O gerenciamento de projetos pode ser aplicado em diferentes tipos de negócios. A empresa que pretende alcançar sucesso em gerenciamento de projetos deve desenvolver um processo de implantação bem sucedido, sendo fatores de sucesso, dentre outros: ter como base a cultura da organização, realizar treinamentos extensivos e contar com o comprometimento dos executivos, que devem reconhecer o valor que o gerenciamento formal de projetos acrescenta à empresa. Além disso, o fluxo de trabalho e a coordenação do projeto devem ser administrados horizontalmente, não mais verticalmente, em que os trabalhadores são organizados em cadeias de comando de cima para baixo e, por isso, têm poucas oportunidades de interagir com outras áreas funcionais como ocorria na gerência tradicional. Na gerência horizontal, o trabalho é organizado ao longo dos vários grupos funcionais que trabalham em interação permanente, o que permite uma melhoria na coordenação e comunicação entre os subordinados e seus gerentes acarretando produtividade, eficiência e eficácia (KERZNER, 2006, 2011; NTLOKOMBINI, 2010).

Para Srivannaboon (2009) o gerenciamento de projetos é agora considerado o maior veículo para a implementação de estratégia organizacional pelas organizações. O alinhamento do gerenciamento do projeto com as estratégias do negócio aumentam significativamente a capacidade da organização para o alcance da performance desejada. Lenfle e Loch (2010) completam esta temática afirmando que os projetos da organização conectam a estratégia dos negócios ao plano operacional.

Como benefícios, a gestão de projetos: permite que se complete mais trabalho em menos tempo e com redução de pessoal; proporciona um maior e melhor controle das mudanças de escopo; torna a empresa mais eficiente e eficaz ao utilizar melhores princípios de comportamento organizacional; possibilita uma forma de se resolver problemas; aumenta a qualidade, e; é uma ferramenta para que as pessoas tomem melhores decisões para a empresa (KERZNER, 2006).

2.1.3 Tipologia de projetos

Segundo Shenhar e Wideman (1997), os tipos de projetos podem ser diferenciados em função de algumas características específicas: a natureza do produto e a natureza do trabalho envolvido.

a) Natureza do produto

O objetivo subjacente de qualquer projeto é agregar valor de alguma forma. Este valor pode estar relacionado a uma nova planta física, uma construção civil, ou um novo produto, como um automóvel ou aparelho eletrônico. Por outro lado, o valor real do produto do projeto pode não estar no artefato físico, mas em seu valor de propriedade intelectual. Alguns exemplos incluem software, um novo sistema, um plano administrativo, um livro, um poema e assim por diante. Assim, percebe-se que existem dois tipos de produtos que são desenvolvidos a partir dos projetos:

- Produto "tangíveis"

Aquele em que o valor principal é o artefato físico.

- Produto "intangível"

Embora possa haver algum resultado físico, isto não é a sua essência, sendo sua caracterísitica essencial o desenvolvimento de nova informação.

Uma vez que os membros da equipe de projetos serão selecionados por suas habilidades para realizar o trabalho necessário, é preciso se debruçar sobre estas para caracterizar a tipologia de projetos. No caso de um novo edifício (projeto tangível), a maior parte do trabalho requer habilidades manuais, com a possibilidade de realizar a repetição confiável. Essas habilidades são adquiridas por formação, embora também possam ser por meio da experiência.

Da mesma forma, no caso de criação de um novo software (projeto intangível) é evidente que, prioritariamente, serão requeridas habilidades intelectuais, tais como a programação. Em que pese a aprendizagem pela experiência, a educação formal é um pré-

requisito para ser capaz de entender a resolução de problemas, lidar com relacionamentos complexos e criar novos arranjos através da interação.

Então:

- Trabalho Manual

É um trabalho que é desenvolvido corriqueiramente, exigindo esforço repetitivo. E, é, através da própria repetição, que a execução da atividade pode ser melhorada.

- Trabalho Intelectual

É o tipo de trabalho que requer considerável esforço criativo. Não foi feito antes. É de natureza exploratória e provavelmente vai exigir interação. Preconiza novas idéias e imaginação.

Sobre o argumento de que todos os projetos envolvem trabalho intelectual em seu planejamento e, por isso, toda a gestão de projeto é, essencialmente, intelectual. Shenhar e Wideman (1997) apontam que isso é um equívoco, pois o foco na tipologia de projetos é dado nas fases de implementação, que resulta no produto final. É isso que distingue um tipo de projeto a outro, e é o foco de interesse do autor supracitado. Este foco pode relacionar tanto a natureza do produto, quanto a do trabalho envolvido.

Para tanto, Shenhar e Wideman (1997) indicam a construção de uma matriz 2x2, representada na figura 1, que relaciona tanto os produtos e trabalhos citados.

Figura 1: Classificação 2x2 Básica de Projetos

Tipos de Trabalhos no projeto

	Tangível	Intangível
Intelectual	**Projeto Tangível-Intelectual** Desenvolvimento de um carro com combustível alternativo	**Projeto Intangível-Intelectual** Desenvolvimento de uma teoria
Manual	**Projeto Tangível-Manual** Detalhamento e construção de um prédio	**Projeto Intangível-Manual** Atualização de um manual de procedimento

Tipos de Produtos no projeto

Fonte: Shenhar e Wideman (1997, pg. 5).

a) Projeto Tangível-Intelectual

Envolve a criação e montagem de um objeto inédito. Está relacionado com a lógica linear[1], mas exige interações para atingir o objetivo final. Estes projetos podem ser caros, e os recursos necessários não são muito previsíveis. Um exemplo é o desenvolvimento de um novo carro, que não use combustivel fóssil.

b) Projeto Intangível-Intelectual

Um projeto intangível-intelectual requer um esforço criativo, não repetitivo, para desenvolver uma nova propriedade intelectual. Nenhuma lógica linear está envolvida, mas interações serão necessárias antes da conclusão. Estes projetos são, relativamente, menos caros, mas os recursos são altamente imprevisíveis, simplesmente porque o trabalho nunca foi feito antes. Um exemplo seria o desenvolvimento de uma nova teoria, ou a escrita de um livro.

c) Projeto Intangível-Manual

Implica a montagem de uma entidade física, mas o valor do produto não é o seu conteúdo, mas sim o próprio artefato. O projeto envolve a cópia e atualização de uma versão anterior. Não deve haver nenhuma necessidade de interações, uma vez que a versão anterior deve fornecer a base para a aprendizagem. Lógica linear não é necessária e os recursos requeridos são previsíveis. Exemplos podem ser a manutenção anual de uma planta de produção ou a atualização do manual de procedimentos de um grupo de associados.

d) Projeto Tangível-Manual

Envolve a criação de um artefato físico que resulta de trabalho manual que é, essencialmente, de natureza repetitiva. O trabalho está sujeita à lógica linear e curvas de aprendizagem na busca da produtividade satisfatória na construção do artefato. Esses projetos são geralmente caros, mas os recursos são previsíveis e controláveis.

[1]A ideia básica da lógica linear é considerar fórmulas numa derivação como meios, que podem ser consumidos ou produzidos (DE PAIVA; VAN GENABITH; RITTER; CROUCH, 1999). A partir desta perspectiva, Shenhar e Wideman (1997) fazem um paralelo entre os recursos materiais que são consumidos para a produção de um artefato.

As interações, em geral, são vistas como improdutivas e indesejáveis, gerando "re-trabalho". Exemplos seriam: o detalhamento e construção de um edifício ou as variações anuais dos modelos de carros. A Figura 2 resume essas características para cada tipo de projeto na matriz.

Figura 2: Classificação 2x2 Básica de Projetos – Desmembrada

Tipo de Trabalho no projeto	Tangível (valor está no artefato)	Intangível (valor está no conteúdo)
Intelectual (requer formação)	**Características:** - Ineditismo - Sujeito à lógica linear - Requer interações - Recursos menos previsiveis **Resultado:** - Desenvolvimento de um novo artefato físico **Exemplos:** - Novo produto eletrônico	**Características:** - Não-repetitivo, primeiro do seu tipo -Esforço criativo - Recursos imprevisíveis - Exploratório **Resultado:** - Desenvolvimento de uma nova propriedade intelectual **Exemplos:** - Novo livro, poema, música, filme, algorítimo, teoria, *software*.
Manual (requer treinamento)	**Características:** - Muito esforço repetitivo - Aplica a lógica linear - Aprendizagem pela experiência - Recursos previsíveis - Custos relativamente altos **Resultado:** - Artefato tipicamente físico **Exemplos:** - Construção civil, linha de montagem	**Características:** - Baseado em modelos anteriores - Sem interações, apenas correlações - Aprendizagem pela repetição - Requer formato físico apenas para distribuição - Recursos previsíveis - Custos relativamente baixos **Resultado:** - Propriedade intelectual **Exemplos:** - Atualização de *softwares*, manual de procedimentos.

Tipo de Produto no projeto

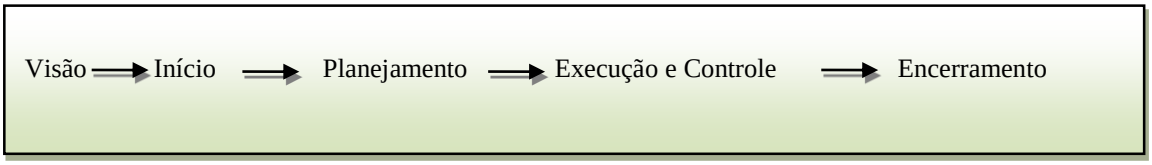
Fonte: Shenhar e Wideman (1997, pg. 7).

2.1.4 O Ciclo de Vida dos projetos

O ciclo de vida do projeto é a sequência de fases que vai do começo ao fim de um projeto. Esta ideia permite sua visualização desde seu início até a conclusão, possibilitando

o estudo e a aplicação sistêmica das técnicas de administração de projetos. Kerzner (2006) e o PMI (2008) afirmam que é essencial ter a visão das atividades do ciclo de vida para administrar eficazmente o projeto, uma vez que estas permitem visualizar outras atividades, que não estão diretamente ligadas ao produto. O ciclo de vida de um projeto divide-se em fases, que estão representadas na figura 3:

Figura 3: Ciclo de vida dos projetos



Fonte: Adaptado de Kerzner (2006), Streun (2006) e Verzuh (2003).

- Visão, conforme designa Kerzner (2006), ou Seleção, de acordo com Verzuh (2003): são vislumbrados todos os aspectos relacionados à necessidade de realização do projeto, a sua concepção, seu impacto e os seus objetivos. Estes aspectos são apresentados para a administração da organização, a fim de que seja aceita a idéia. Neste momento, são descritos os benefícios e os propósitos dos projetos, em função dos objetivos organizacionais.
- Inicialização: a proposta do projeto é definida, o projeto é autorizado, a equipe de projetos é formada. A inicialização formaliza o início do projeto e provê uma descrição do que este será.
- Planejamento: define o plano de projeto. O escopo do projeto é definido em maiores detalhes, agendas são desenvolvidas, plano de projeto é definido, os riscos são identificados, os recursos são identificados, as expectativas de qualidades são mensuradas.
- Execução: o trabalho definido no plano de projeto é iniciado. O gerente de projetos gerencia as atividades, os recursos e a performance dos membros da equipe.
- Monitoramento e Controle: monitora todas as atividades e processos do projeto, identifica as variações e implementa ações corretivas quando necessário.
- Encerramento: o processo de encerramento é utilizado para assegurar que todas as entregas tenham sido completadas de acordo com os critérios pré-estabelecidos. As lições aprendidas são documentadas para serem usadas nos projetos futuros.

Kerzner (2006) salienta que dentro de cada uma das fases intermediárias, a gestão de projetos assegura a administração das seguintes áreas:

- Escopo: o que está incluído, e o que não está incluído.
- Tempo: não somente para alcançar a meta do projeto, mas também para atingir os objetivos principais em cada fluxo de trabalho.
- Custos: orçamento e contínuo monitoramento de custos. Aqui estão incluídos as instalações para a realização de experimentos, viagens, hospedagem, transporte de materiais, e assim por diante.
- Recursos humanos: funções e responsabilidades, mas também o planejamento dos recursos.
- Progresso: análise do desempenho de todos os pontos importantes do andamento do projeto.
- Riscos: prioridades e avaliação. O gerenciamento de riscos é um dos trabalhos principais da gestão de projetos, ele permite analisar os resultados, ambiente e participantes do projeto de uma perspectiva critica para encontrar qualquer ponto fraco, examiná-los mais detalhadamente e determinar suas contramedidas (VERZUH, 2000, 2003; PRADO, 2004, PEELS, 2006; KERZNER, 2003, 2006; STARE, 2010).
- Qualidade: definição e mecanismos de controle.
- Benefícios: cálculos e monitoramento.

Kerzner (2006, 2009, 2011) aponta ainda a obtenção de informações sobre a experiência com projetos semelhantes, como outra fonte de informação que deve ser utilizada para possibilitar a visão mais abrangente possível do trabalho a ser realizado, pois estas podem revelar aspectos que seriam negligenciados.

2.1.5 A Maturidade em gestão de projetos

Foi visto até agora que pressões externas como acirramento da concorrência, necessidade de aumento nos padrões de qualidade, incremento dos resultados financeiros, adequação às questões legais, questões tecnológicas ou atendimento à exigência social, podem fazer uma empresa aceitar a necessidade de mudar sua maneira de fazer negócios, através da implantação do gerenciamento de projetos. Todavia, o simples uso da gestão de projetos não leva a sua excelência (PRADO, 2004; KERZNER, 2006).

Prado (2008) salienta que os casos de insucesso na gestão de projetos estão relacionados com a sua gestão. Com isso, este autor ratifica que as organizações necessitam amadurecer na ciência e na arte de gestão de projetos. A maturidade em gerenciamento de

projetos indica o nível de habilidade da organização para gerenciá-los e ajuda no incremento do seu desempenho. A quantificação numérica deste nível é retratada pelo modelo de maturidade.

De acordo com Bouer e Carvalho (2005) e Prado (2008), modelos de maturidade em projeto têm sido estudados e desenvolvidos para apoiar e dirigir as estratégias de gestão de projetos. A maturidade em gestão de projetos significa o desenvolvimento de sistemas e processos, com um número pré-definidos de níveis de capacidade, que são por natureza repetitivos e aumentam a probabilidade de que cada projeto obtenha êxito no seu planejamento e desenvolvimento. O desenvolvimento de sistemas e processos maduros permite que os processos sejam definidos de maneira a causarem o mínimo de problemas para o negócio principal da empresa. Os modelos de maturidade identificam em qual nível atualmente a empresa se enquadra e também define o próximo nível de capacidade em que a organização pode aspirar (HILLSON, 2003; KERZNER, 2006).

Os níveis mais elevados de maturidade proporcionam benefícios aos modelos de decisão, tais como: maior disponibilidade de informação e documentação relativa ao projeto, melhora da comunicação entre as partes interessadas no projeto, maior nível de conscientização para tomada de decisões, alinhamento e coordenação de objetivos entre projetos com os objetivos da organização, melhor conhecimento das conseqüências da decisão desenvolvida na planificação e gestão de mudanças do processo (BAUTISTA, 2006).

Os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos vêm obtendo notoriedade e diversas organizações, entidades normativas, pesquisadores e consultores organizacionais têm desenvolvido normas e modelos de referência que buscam promover o desenvolvimento de competências (BOUER; CARVALHO, 2005). O desenvolvimento destes modelos ocorreram a partir do estudo pioneiro da *Software Engineering Institute* da *Carnegie-Mellon University* sob a liderança original de Watts Humphreys. O modelo de gestão de projetos encarna um princípio simples: se as organizações desejam previsibilidade e repetibilidade em seus processos de gestão, então eles precisam desenvolver famílias de processos em cada área de atuação (KERZNER, 2006). Os principais modelos de maturidade estão retratados abaixo:

2.1.5.1 O Modelo CMM

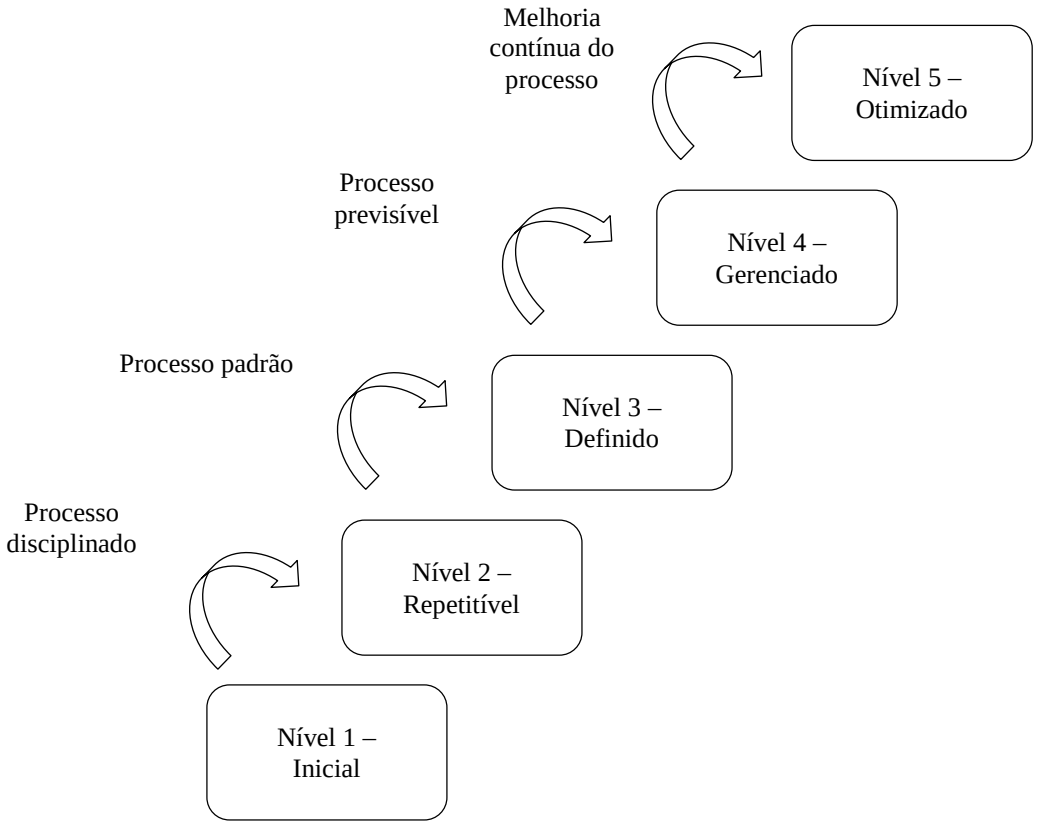
O modelo de maturidade Capability Maturity Model (CMM), desenvolvido pelo *Software Engineering Institute*, de acordo com Paulk et al (2002), descreve os elementos principais para um efetivo processo de gerenciamento de projetos. O objetivo é prover um modelo que reflita o estado da arte da prática de gerenciamento de projetos. O CMM tem por essência o envolvimento no processo de desenvolvimento de software. Todavia, conhecimento adicional e discernimento sobre a maturidade em gerenciamento de projetos têm sido adquiridos desde as versões anteriores do modelo. Essa percepção foi obtida também através do estudo de organizações que desenvolvem outros tipos de projeto.

O CMM é composto de cinco níveis de maturidade, conforme mostrado na figura 4. À medida que as organizações incrementam e solidificam seus processos de gerenciamento de projetos, elas passam através dos níveis de maturidade. Cada nível de maturidade prove uma camada de sustentação para o contínuo processo de melhoria. O alcance de cada nível de maturidade institucionaliza um componente diferente no processo de gerenciamento de projetos, resultando numa melhoria da capacidade organizacional em lidar com projetos (PAULK et al, 2002).

Nível 1 – O Nível Inicial

No nível inicial, a organização tipicamente não provê um ambiente estável para o gerenciamento de projetos. Quando uma organização carece de práticas de gerenciamento, o planejamento ineficiente se torna rotina organizacional, gerando retrabalhos e aumento dos custos. Durante uma crise, os indivíduos tipicamente abandonam os procedimentos planejados e voltam ao método da tentativa e erro. O sucesso, quando obtido, depende inteiramente do desempenho das capacidades dos indivíduos e varia de acordo com suas habilidades inatas, conhecimentos e motivações. Mas, quando estes indivíduos deixarem o projeto, as influências estabilizadoras destes saem com eles. A capacidade do processo de gerenciamento de projetos das organizações de Nível 1 é imprevisível, porque este é constantemente alterado ou modificado conforme o trabalho avança. Cronogramas, orçamentos, funcionalidade e qualidade do produto são geralmente imprevisíveis.

Figura 4: Os cinco níveis de processo de maturidade



Fonte: Adaptado de Paulk et al (2002, pg. 23)

Nível 2 – Repetitível

No nível repetitível, as políticas e procedimentos para o gerenciamento de projetos são estabelecidos. O planejamento e gestão de novos projetos são baseados na experiência de projetos similares. O objetivo do nível 2 é institucionalizar processos de gestão de projetos eficazes que permitam às organizações repetir as práticas bem sucedidas desenvolvidas em projetos anteriores, embora os processos específicos implementados pelos projetos possam diferir. Um processo efetivo pode ser caracterizado como praticado, documentado, treinado, medido e capaz de melhorar. Organizações neste nível têm instalado controles básicos de gestão de projetos. Compromissos realistas do projeto são baseadas nos resultados observados em projetos anteriores e nos requisitos do projeto atual. A capacidade de gerir projetos das organizações de nível 2 pode ser resumida como disciplinada, porque o planejamento e o acompanhamento destes é estável e sucessos anteriores podem ser

repetidos. Está sob o controle efetivo de um sistema de gerenciamento de projetos, seguindo planos realistas baseados no desempenho de projetos anteriores.

Nível 3 – Nível Definido

No Nível Definido, o processo padrão para desenvolvimento e gerenciamento de projetos em toda a organização está documentado e integrado em um todo coerente. A organização explora práticas de gestão de projetos eficazes na padronização de seus processos. Há um grupo que é responsável pelas atividades relativas a esta gestão. Um programa de treinamento é implementado para assegurar que os funcionários e os gestores tenham o conhecimento e habilidades necessárias ao cumprimento das funções atribuídas.

Este nível pode ser caracterizado pelos critérios de padrões e procedimentos para a realização do trabalho, mecanismos de verificação (tais como revisões de pares), recursos, resultados e conclusão. Como o processo de gestão é bem definido, a gestão tem uma boa percepção de progresso técnico em todos os projetos. A gestão de projetos das organizações de nível 3 pode ser resumida como padrão e consistente, porque as atividades são estáveis e repetíveis. Esta capacidade de gestão é compreendida por toda a organização que tem as atividades, papéis e responsabilidades bem definidas.

Nível 4 - O Nível Gerenciado

No nível gerenciado, a organização estabelece metas quantitativas para os projetos. Produtividade e qualidade são medidas para as atividades importantes do processo em todos os projetos, como parte de um programa de medição organizacional. Um banco de dados é usado para coletar e analisar dados disponíveis.

Através da medição, variações significativas no desempenho do processo podem ser distinguidas de variações pontuais. E, podem ser cuidadosamente gerenciadas. A capacidade de gerir projetos das organizações no Nível 4 pode ser resumida como previsível, porque o processo é medido e opera dentro dos limites mensuráveis. Este nível de capacidade de processo permite que uma organização possa prever tendências no processo e qualidade do produto dentro dos limites quantitativos desses limites. Quando esses limites são ultrapassados, são tomadas medidas para corrigir a situação.

Nível 5 – Otimizado

No nível Otimizado, a organização inteira está focada na melhoria contínua da gestão de projetos. A organização tem os meios para identificar os pontos fracos e fortalecer o processo de forma proativa, com o objetivo de prevenir a ocorrência de defeitos. Os dados sobre a eficácia do processo são usados para realizar análises de custo-benefício das novas tecnologias e as mudanças propostas por estes. Inovações que exploram as melhores práticas em gestão de projetos são identificadas e transferidas para toda a organização.

A equipe de projeto analisa os defeitos, a fim de determinar suas causas. Esta avaliação permite evitar a recorrência de defeitos conhecidos a partir das lições aprendidas. Então, são disseminadas para todos os projetos da organização. As organizações de nível 5 são caracterizadas através da melhoria contínua, porque estão continuamente se esforçando para melhorar sua capacidade de gerenciamento de projetos. A melhora ocorre tanto pelos avanços incrementais no processo existente, quanto pelas inovações que utilizam novos métodos e tecnologias.

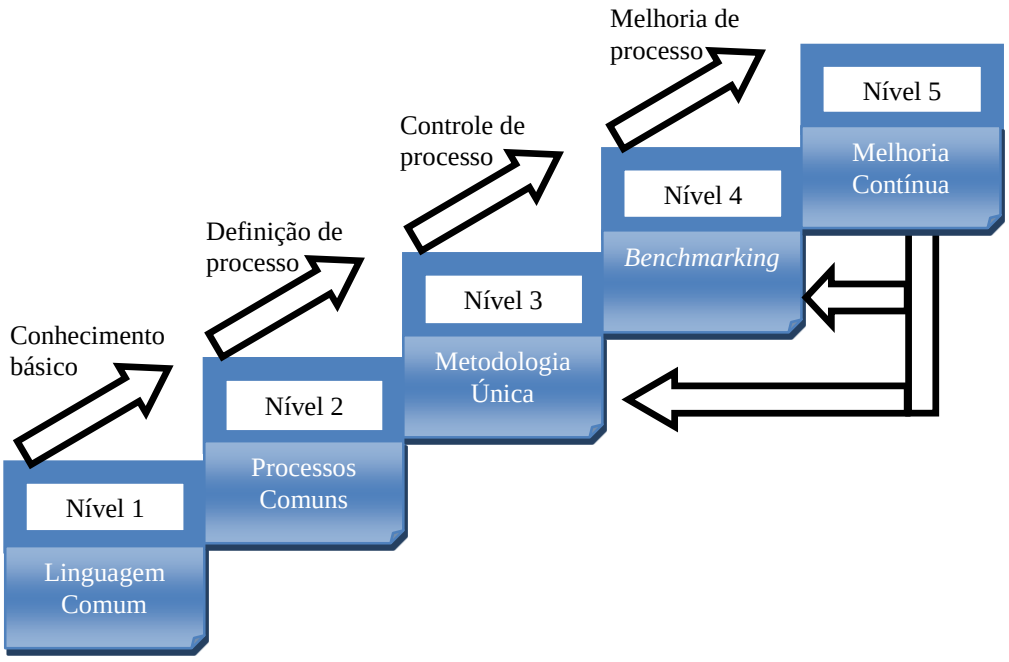
2.1.5.2 O Modelo do PMMM

O modelo PMMM - *Project Management Maturity Model*, proposto por Kerzner (2006) sugere que, para uma empresa alcançar a excelência em gerenciamento de projetos é necessário galgar cinco níveis de desenvolvimento: nível 1 - Linguagem Comum; nível 2 - Processo Comum; nível 3 - Metodologia Singular; nível 4 - *Benchmarking*; e nível 5 - Melhoria Contínua (KERZNER, 2006).

O alcance dos níveis 3, 4 e 5 de maturidade do modelo PMMM representa um grande desafio a ser perseguido pelas organizações. Bouer e Carvalho (2005) apontam o nível 2, processo comum, como uma espécie de "divisor de águas" no tocante à maturidade organizacional no gerenciamento de projetos. Esse nível permite obter um posicionamento da empresa em relação às fases do ciclo de vida do gerenciamento de projetos, tal qual proposto pelo modelo do PMMM.

A figura 5 relata as fases do ciclo de vida para a maturidade em gestão de projetos de acordo com o Modelo do PMMM.

Figura 5: Feedback entre os cinco níveis de maturidade



Fonte: Kerzner (2006, pg. 199).

a) Linguagem Comum

A organização reconhece a importância e a necessidade básica da compreensão das ferramentas de gestão de projetos (KERZNER, 2006).

b) Processos Comuns

Neste momento, há o reconhecimento, pela organização, de que para haver sucesso em diferentes projetos, os processos comuns devem ser definidos e desenvolvidos (KERZNER, 2006).

c) Metodologia única

Há o desenvolvimento de uma única metodologia de gestão de projetos, a partir das diversas ferramentas distintas empregadas (KERZNER, 2006).

d) *Benchmarking*

A empresa reconhece que melhorias no processo são necessárias para manter uma vantagem competitiva. Deve, então, decidir com qual organização irá se comparar e fazer um *benchmarking* de forma contínua (KERZNER, 2006).

e) Melhoria contínua

Neste último nível, as informações obtidas, através do nível anterior, são debatidas e então é decidido quais melhorarão a metodologia da organização (KERZNER, 2006).

Para manter o nível de maturidade alto, as empresas precisam investir no desenvolvimento de programas educacionais a longo prazo, a fim de seus funcionários estejam sempre capacitados no gerenciamento de projetos. Até por conta da rápida evolução tecnológica, treinamento e reciclagem tornaram-se ainda mais importantes. Este investimento demonstra inclusive que a empresa está comprometida com o gerenciamento. Sem um programa de educação continuada e de longo prazo, a organização pode regredir da maturidade para a imaturidade (CLEMENTE; WEKERLIN, 1998; KERZNER, 2006).

Kerzner (2006) aponta que pode haver sobreposição de níveis, de forma que um nível anterior é completado após o início do próximo, embora deva ser finalizado primeiramente. Os níveis 1 e 2 podem sobrepor-se, uma vez que a organização pode começar o desenvolvimento dos processos de gestão enquanto os aperfeiçoamentos estão sendo realizados para a linguagem comum. Os níveis 3 e 4 podem sobrepor-se a medida que a organização desenvolve uma metodologia única, enquanto realiza os planos de processo para aperfeiçoamento desta. Entre os níveis 4 e 5, a sobreposição ocorre ao passo que o comprometimento com o *benchmarking* se torna tão expressivo quanto a velocidade para a mudança na metodologia. A sobreposição entre os níveis 2 e 3 é pouco provável de se acontecer, pois, em geral, a organização encerra o trabalho com metodologias difusas, a fim de definir uma única a qual irá desenvolver.

2.1.5.3 O Modelo ProMMM

Hillson (2003) propõe um modelo de maturidade chamado ProMMM que foi desenvolvido para atender as necessidades das organizações por uma estrutura de maturidade

capaz de servir como uma referência. A base do ProMMM é prática e pragmática, baseada na experiência de longos anos dos seus autores e consultores em gerenciamento de projetos.

Para o autor supracitado, a maioria dos modelos compara capacidade de gerenciamento baseado nas áreas de conhecimento e grupos de processo. Um número de outros elementos contribuem para a capacidade em gerenciamento de projetos, que são capturadas no modelo ProMMM, incluído áreas vitais como cultura organizacional, aspectos humanos como habilidades e experiência, e aspectos da prática da implementação e aplicação.Além disso, um número de modelos existentes usam uma complexa estrutura tornando sua avaliação, implementação e interpretação difíceis. Segundo Hillson (2003) a estrutura do ProMMM é simples sem ser simplista, permitindo que os principais pontos, fortes e fracos, sejam destacados para maior atenção, e cobrindo a vasta gama de indicadores de desempenho dentro de sua estrutura hierárquica.

O ProMMM provê quarto atributos chaves, nos quais a capacidade de gestão organizacional dos projetos podem ser avaliados: a cultura organizacional cobrindo as crenças organizacionais, que dirige hipóteses instintivas e reações; atributos do processo, cobrindo métodos, técnicas, ferramentas disponíveis para dar suporte ao gerenciamento de projetos; experiência, tanto individual como corporativa, expressando a medida, os princípios e a prática do gerenciamento, conforme são compreendidos na organização, e; a efetividade da aplicação do gerenciamento de projetos.

O ProMMM descreve quatro níveis de incremento da capacidade de gerenciamento de projetos, denominados, “Ingênuo”, “Novato”, “Normalizado” e “Natural”.

O nível “Ingênuo” (ProMMM nível 1) desconhece o uso da utilização das práticas de gerenciamento de projetos e seus benefícios como ferramenta de gestão. Os processos gerenciais são repetitivos e reativos, com pouca ou nenhuma atenção à aprendizagem em relação às experiências passadas ou na preparação de futuras armadilhas ou incertezas. Neste nível a cultura organizacional é resistente a mudançae a necessidade de gerenciamento de projetos não é reconhecida.

Nonível 2, “Novato”, a empresa inicia o experimento das ferramentas de gerenciamento de projeto, talvez através de um pequeno número de indivíduos, mas não possui processos formais ou estruturados para o referido gerenciamento. Embora conscientes dos benefícios potenciais de uma abordagem estruturada para projetos, a organização

efetivamente não tem implantado processos de gerenciamento. Neste nível, os indivíduos da organização não estão totalmente convencidos dos benefícios do gerenciamento de projetos e tendem a vê-lo como uma sobrecarga "necessária". A aplicação do gerenciamento de projetos é inconsistente e irregular.

O nível que a maioria das organizações aspiram quando estão realizando seus planejamentos é retratado no ProMMM nível 3, o "Normalizado". Neste nível o gerenciamento de projetos é implementado em todos os aspectos do negócio organizacional. Processos de gerenciamento de projetos genéricos são formalizados e os benefícios são compreendidos em todos os níveis da organização, embora não possam ser plenamente atingido em todos os casos. Aqui as organizações normalizaram o gerenciamento de projetos nas suas operações, em uma cultura que reconhece o valor dos projetos e espera conquistar benefícios através do seu gerenciamento. Processos formais e genéricos são utilizados, com os recursos necessários estando disponíveis e o corpo diretivo tem a adequada experiência e expertise de empreender um efetivo gerenciamento de projetos. A sua aplicação é rotineira e consistente na maioria dos projetos organizacionais.

O ProMMM define como o nível 4 o mais alto de maturidade em gerenciamento de projeto, denominado "Natural". Neste, a organização tem uma cultura totalmente baseada em projetos, com uma abordagem de melhores práticas em todos os aspectos do negócio. Os processos organizacionais são incrementados a partir da gestão em gerenciamento de projetos. É estabelecida uma cultura baseada em projetos que dirige a organização para a proatividade no seu gerenciamento, procurando manter todas as vantagens do ambiente de negócios. Os processos de melhores práticas são implementados em todos os níveis do negócio, com regulares melhorias a partir da aprendizagem obtida nos gerenciamentos anteriores. Todo o corpo diretivo tem um grau de experiência no uso de processos no gerenciamento de projetos para a execução das suas tarefas.

2.1.5.4 OPM3 – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Organizacionais

Desenvolvido pelo PMI (2003), o Modelo OPM3 tem como objetivo prover às organizações uma maneira de entender o gerenciamento de projetos e medir sua maturidade.

O modelo também ajuda as organizações que desejam aumentar a sua maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, à medida que relaciona as melhores práticas com os seus respectivos estágios do processo de melhoria.

O OPM3 foi intencionalmente desenvolvido sem um sistema de “níveis” de maturidade. Existe uma progressão de quatro fases do processo de normalização, através da melhoria contínua. Também categoriza as capacidades em termos da sua associação com os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos (Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento).

Para aplicar o OPM 3 efetivamente, os usuários precisam entender completamente os conceitospor trásdo modelo. Apesar dos conceitos básicos serem simples, leva algum tempo para absorver o material apresentado e identificar a melhor maneira de aplicar o modelo dentro de uma determinada organização. Então, os envolvidos na aplicação devem se familiarizar com o projeto organizacional de gestão e com a operação do OPM3. Isto possibilitará aos usuários entender o significado de maturidade dentro desse contexto.

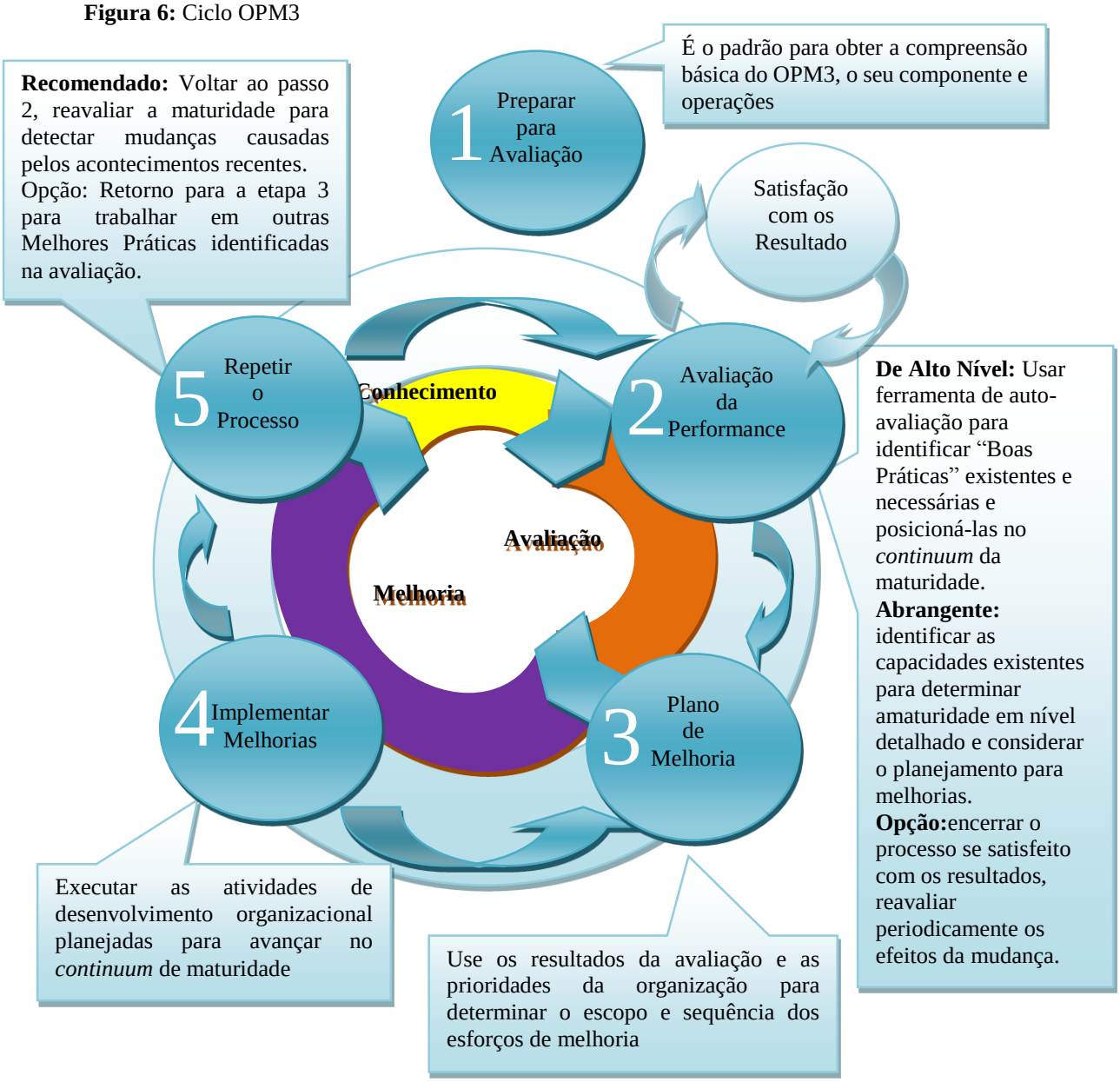
A figura 6 ilustra as etapas do Ciclo OPM3.

Primeiro Passo:Preparar para Avaliação

Segundo passo: realizar uma avaliação

O próximo passo é avaliar o grau de maturidade da organização, no tocante ao gerenciamento de projetos. A avaliação consiste em comparar as características do estado atual da organização com os descritos pelo modelo, e ocorre em duas fases. A primeira é a revisão das melhores práticas que são e não são realizadas pela organização, a partir da norma do PMI. Na fase dois, é realizada uma auto-avaliação para identificar as práticas que são e não são desenvolvidas na organização, a fim de compará-las com a primeira lista. A auto-avaliação também produz resultados que indicam a posição de maturidade da organização.

Figura 6: Ciclo OPM3



Fonte: PMI (2003, pg. 36)

Concluídas as duas fases, a organização terá de decidir que melhores práticas se concentrar primeiramente antes de prosseguir para a próxima etapa do processo de Avaliação. A partir daqui, a organização inicia o processo de normalização. Se a auto-avaliação indicar que a organização tem um nível bastante elevado de maturidade no processo de normalização, mesmo assim esta ainda pode querer incrementar as práticas mapeadas e ainda não desenvolvidas. Em todos os outroscasos, no entanto, a organização deve começar com uma revisão de todas as melhores práticas de padronização relacionadas, como parte de uma

avaliação abrangente.

Terceiro Passo: Plano de Melhorias

A maioria das organizações provavelmente não serão capazes de alcançar todas as capacidades desejadas de uma só vez. Os resultados da fase de avaliação servirão de base para o plano de melhoria. Para tanto, a organização deve rankiar as práticas contidas na lista desenvolvida na fase dois, de acordo com a sua prioridade. A lógica implícita neste caminho pode ajudar a organização a fazer melhores escolhas na alocação de seus recursos, optando, inclusive, por práticas de custos mais baixos como prioritárias.

Passo Quatro: Implementar Melhorias

Uma vez que o plano de melhoria tenha sido estabelecido, a organização precisará executar as atividades necessárias e avançar no caminho para as melhores práticas que representam maturidade na gestão de projetos. Durante a implementação das melhorias, muitos fatores podem ser afetados, incluindo a estrutura organizacional, a liderança, a estratégia e modelo de negócio. A alteração de qualquer um destes fatores, muitas vezes, altera as prioridades da organização e pode levar a outras conseqüências inesperadas. Neste contexto, a organização não deve hesitar emacompanhar o seu progresso e rever o seu plano, modificando as prioridades e indicando um novo curso de ação, se julgar necessário.

Quinto passo: Repita o processo

Tendo completado alguma atividade de melhoria, a organização vai realizar uma das duas coisas: 1) reavaliar onde ela está atualmente no continuum da maturidade organizacional em gerenciamento de projeto, repetindo a Avaliação (etapa dois), ou 2) voltar ao Plano de Melhorias (terceiro passo) para começar a trabalhar em direção a outras melhores práticas, identificadas na avaliação anterior, mas não posta em prática. Algumas organizações podem ter um primeiro ciclo de melhorias curto, ou terem experimentado poucas mudanças significativas durante o ciclo. Estas podem decidir sobre a opção 2 e retornar diretamente para a Etapa três, Plano de Melhorias, para examinar outras melhores práticas, distintas às indicadas na avaliação inicial.

2.1.5.5 MMGP - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O MMGP, Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos, é um modelo brasileiro desenvolvido por Prado (2008) e é subdividido entre o Modelo Setorial (ou Departamental) e o Modelo Corporativo.

O Modelo Setorial (ou Departamental) foi criado para avaliar o estágio de maturidade das organizações, a partir de setores isolados. O Modelo possui seis dimensões que estão presentes em cada nível de maturidade, cujo diferencial se dá no momento em que ocorre o pico de maturidade em uma determinada dimensão. A seguir cada uma delas será abordada (PRADO, 2008):

1. Conhecimento de Gerenciamento: prega que os conhecimentos em gestão de projetos, através da boas práticas, devem estar difundidos nos setores envolvidos com os projetos. Treinamentos devem ser ministrados tanto para nivelar o conhecimento entre os envolvidos, quanto para aprofundá-lo para os mais experientes. Todos os aspectos teóricos, métodos, ferramentas, *softwares*, etc. deve ser de conhecimento daqueles que irão trabalhar com projetos. A alta gerência necessita de, pelo menos, conhecimento genérico sobre o assunto.

2. Uso de Metodologias: uma metodologia de gerenciamento de projetos única deve existir na empresa. Pequenas variações entre os diferentes setores são permitidas. Todavia, a terminologia deve ser uniformizada.

3. Informatização: os diversos aspectos do método devem ser informatizados, e os sistemas devem ser acessados pelos principais envolvidos, a fim de se disseminar os dados sobre os projetos, tais como desempenho e indicadores.

4. Os indivíduos precisam conhecer a organização em que trabalham em seus diversos aspectos importantes no desenvolvimento do projeto. Além disso, programas motivacionais devem ser desenvolvidos, a fim de permitir que os indivíduos se engajem no processo de trabalho.

5. Estrutura Organizacional: a definição da estrutura organizacional depende de diversos fatores, em função das diversas necessidades específicas de cada setor.

6. Alinhamento com os Negócios da Organização: o alinhamento dos projetos com o negócio da empresa permite que a estratégia organizacional seja alcançada através destes.

As dimensões são pressupostos para o atingimento dos níveis de maturidade superiores. O Modelo Setorial é composto de cinco níveis, conforme visto na figura 7:

No primeiro, nível "Inicial" representa um cenário em que o setor não efetuou nenhum esforço coordenado para implantação de gerenciamento de projetos. As iniciativas são individuais e isoladas.

O segundo nível, "Conhecido" é caracterizado por ter sido feito um esforço coordenado pelo setor no sentido de criar uma linguagem comum para os assuntos relativos à gestão de projetos. Para que este nível esteja consolidado, é necessário verificar a necessidade de treinamento para todos os envolvidos com projetos.

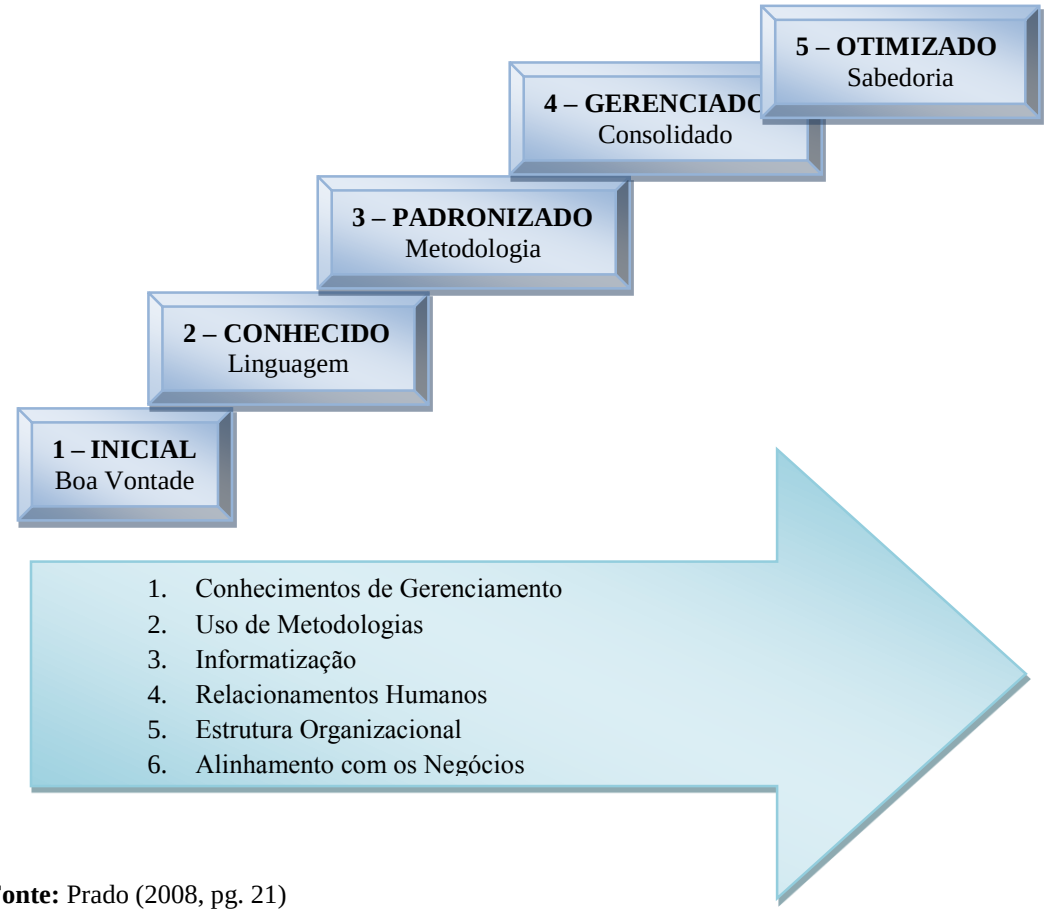
No nível 3, "Padronizado", é implantado um modelo padronizado para o gerenciamento de projetos, com base em um método, recursos de informática e estrutura organizacional. O ciclo total do processo é mapeado e padronizado, abrangendo todas as etapas, desde o nascimento da ideia, o estudo de viabilidade físico-financeira até a conclusão do projeto. Neste momento, amplia-se o investimento em competência técnica e inicia-se o investimento em competência organizacional.

O quarto nível, Gerenciado, representa a prática de forma, eficiente e eficaz, o modelo implantado no nível 3. Ocorre a avaliação dos resultados, pelo cliente, retorno do projeto, melhores práticas, etc, e a melhoria contínua nos processos são buscadas. A consolidação deste nível se dá com o mapeamento das causas internas e externas dos desvios do projeto e suas contramedidas são estabelecidas. Treinamentos avançados são realizados em especial com os gerentes de projetos.

No nível 5, Otimizado, a empresa atinge sabedoria em gerenciamento de projetos. As iniciativas dos níveis anteriores atingem nível de excelência. Os requisitos de prazo, custo e qualidade são majoritariamente atingidos. A cultura de projetos é praticada, rotineiramente, no dia-a-dia do setor. A base de dados dos desvios dos projetos é utilizada nos projetos a serem iniciados.

O Modelo Corporativo foi desenvolvido para permitir uma avaliação global do gerenciamento de projetos em uma organização, envolvendo, inclusive, o setor que supervisiona todos os setores individuais. Este modelo também é dividido em cinco níveis:

Figura 7: Dimensões e níveis de maturidade



Fonte: Prado (2008, pg. 21)

O nível 1, Inicial, equivale a todos os setores da organização estarem neste nível. Aqui, nenhum setor da organização efetuou qualquer esforço coordenado para implantação de gerenciamento de projetos.

No nível 2, Projetos Isolados, alguns projetos são executados de forma metodológica e sistemática, mas a partir da iniciativa isolada de alguns profissionais. E, o conhecimento destes profissionais não é disseminado para o restante da organização.

O nível 3, Setorial, representa a estruturação adequada dos setores críticos da organização. Este nível de maturidade corresponde à existência de maturidade setorial, abordado anteriormente.

No nível 4, Portfólio e Programas, a organização possui as características necessárias para gerenciar portfólios e programas de forma estruturada.

A organização que está no nível 5, Corporativo, possui todas as características dos níveis anteriores e também uma estrutura para gerenciar todos os setores da organização que

atuam com o gerenciamento de projetos. Um aspecto-chave de nível é a Coordenação Centralizada através dos Escritórios de Projetos.

2.1.5.6 A Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Organizações Públicas

Nascimento et al (2011) realizaram um estudo, em órgãos públicos em uma unidade federativa do Brasil. O estudo buscou identificar fatores que podem contribuir para a maturidade em gerenciamento de projetos em organizações públicas por meio do modelo MMGP.

O primeiro fator está relacionado ao “Planejamento e Controle”, assim, a percepção de que ferramentas de controle e planejamento são essenciais ao longo da execução do projeto, pois permite uma análise sistemática do desempenho previsto e o realizado.

O segundo fator que para Nascimento et al (2011) contribui com a maturidade em organizações públicas, é o “Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais”. O desenvolvimento das habilidades gerenciais dos gestores está associado aos cursos de treinamento e capacitação oferecidos pela instituição, visto que o uso de muitas das práticas de gerenciamento de projetos fazem uso de conhecimentos que excedem a área de competência dos gestores.

Há também o fator “Ambiente de Gestão de Projetos”, que está relacionado com as variáveis que se mostram direcionadas ao ambiente interno, no qual os projetos são gerenciados. Aspectos relacionais, inerentes ao ambiente de gestão de projetos, nas organizações são determinantes para o desempenho dos projetos (NASCIMENTO et al, 2011).

O quarto fator recebeu a nomenclatura “Aceitação do Assunto Gerenciamento de Projetos”. Neste sentido, quanto maior a aceitação da gestão de projetos como fatorimportante para o desempenho organizacional, por parte dos gestores dos órgãos públicos, maior o interesse por parte dos seus servidores em melhorar o seu nível de conhecimento técnico no assunto, o que possibilita, maior sucesso dos projetos desenvolvidos (NASCIMENTO et al, 2011).

O fator seguinte é o "Estímulo para Desempenho". Neste, a organização deve objetivar o alcance de metas e resultados por meio de treinamentos internos, acompanhamento do trabalho em desenvolvimento e aperfeiçoamento das capacidades dos gerentes (NASCIMENTO et al, 2011).

Para Nascimento et al (2011), a "Avaliação de Projetos e Aprendizagem" é o sexto fator de maturidade em órgãos públicos e evidencia a preocupação dos gestores em torno de se criar um ambiente de avaliação constante dos projetos em execução, por meio de análises direcionadas a investigar o retorno do investimento para a sociedade, desempenho dos serviços prestados, qualidade técnica requerida, estruturação de banco de dados de lições aprendidas e avaliação da estrutura organizacional. Através deste fator os gestores devem buscar o estabelecimento de uma dinâmica no qual seja possível compartilhar conhecimentos em torno de projetos já encerrados, evitando que erros cometidos anteriormente sejam repetidos e experiências de sucesso sejam reaproveitadas.

O sétimo fator está relacionado ao funcionamento de um "Escritório de Gerenciamento de Projetos". O EGP é percebido pelos gestores públicos como elemento que integra as ações públicas com as estratégias de governo, além de realizar o acompanhamento sistemático dos projetos em desenvolvimento (NASCIMENTO et al, 2011).

O oitavo e último fator apontado por Nascimento et al (2011) é a "Visibilidade dos Gerentes de Projetos". Este fator contempla a preocupação em torno da capacidade dos gestores em negociar, liderar, motivar e administrar conflitos de forma a obter visibilidade junto à comunidade empresarial.

2.1.5.7 Maturidade no Gerenciamento de Projetos nos Órgãos do Governo do Estado de Pernambuco

O governo de Pernambuco desenvolveu uma pesquisa para avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos dos órgãos do governo de Pernambuco (SILVA JR; FEITOSA, 2012). As perguntas do questionário avaliaram o nível 2 de maturidade, tal como proposto pelo modelo PMMM, dos órgãos estudados. A opção por este nível, de acordo com os autores, se explica porque, para com Bouer e Carvalho (2005), uma pontuação baixa neste pode indicar que, na realidade, a organização encontra-se no nível de maturidade 1 do

modelo PMMM, denominado de linguagem comum. Já uma elevada pontuação pode indicar que a organização está apta e em condições de avançar para o nível 3 de maturidade do modelo especificado, denominado de metodologia singular. A existência e prática de uma metodologia singular é um claro sinal dessa jornada.

Como resultado da pesquisa, concluiu-se que a administração pública do governo do Estado de Pernambuco não atingiu a fase embrionária. Não atingiu também, as fases de aceitação tanto pela gerência executiva, quanto pelos gerentes de área. Nestas, identificou-se uma deficiência relacionada ao nível de treinamento e instrução dos gerentes de área no que se refere à gestão de projetos. De acordo com os entrevistados, os gestores de projetos não participam de treinamentos especificamente nesta área (SILVA JR; FEITOSA, 2012).

A fase de crescimento também não foi atingida. As secretarias de estado reconhecem que até fazem o possível para minimizar os "desvios de escopo" nos projetos e tem o compromisso com o planejamento antecipado. Todavia, não possuem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza os conceitos de fases ou ciclo de vida de um projeto. Em geral, a gestão dos projetos é feita de maneira empírica, sem uso de um instrumento de controle ou rotinas estabelecidas. Os gerentes fazem a gestão dos seus projetos com base em reuniões informais, onde eles procuram os membros da equipe e verificam como está o andamento das tarefas (SILVA JR; FEITOSA, 2012).

A falta de uma metodologia estruturada gera impacto tanto no planejamento, quanto no gerenciamento dos projetos. No tocante ao planejamento, percebe-se que o gestor não tem muita liberdade para compor a sua equipe de projetos. Além disso, observa-se a dificuldade de se relacionar com outros órgãos do Estado, de forma que muitos projetos atrasam porque este outro ator não cumpre efetivamente um cronograma. Em relação ao gerenciamento dos riscos nos projetos, nota-se que este não acontece de forma estruturada.

Silva Jr e Feitosa (2012) relatam que a falta de uma metodologia estruturada impacta no aproveitamento das reuniões da equipe. De acordo com o relato dos entrevistados, não se percebe uma estruturação das reuniões do gerente com os membros da equipe, e estas acontecem, informalmente, de acordo com a necessidade e a execução dos projetos. A fase de maturidade também não foi atingida, uma vez que não é amplamente utilizado um sistema de integração de tempo e custo de forma que seja possível saber, com precisão, o andamento de cada etapa do projeto, bem como o investimento realizado em cada um deles. Além disso,

ficou claro pelas falas dos entrevistados que, em geral, não há um planejamento de cursos a serem desenvolvidos pelos colaboradores da organização, especialmente, em relação ao planejamento, gestão e controle de projetos.

Silva Jr e Feitosa (2012) indicam que os órgãos públicos do Estado de Pernambuco não atingiram o nível 2 (processo comum) de maturidade em gestão de projetos, de acordo com o PMMM proposto por Kerzner (2006).

2.1.5 O Escritório de Gerenciamento de Projetos

O Gerenciamento de Projetos é uma disciplina essencial para a execução das atividades da organização. Através desta é possível planejar, monitorar e controlar os produtos e serviços através do ciclo de desenvolvimento deste, a fim de alcançar os objetivos propostos em relação ao prazo, custo e qualidade. Para tanto, surge a figura do Escritório de Gerenciamento de Projetos. O EGP é um conceito emergente que tem se expandido de tal forma a reconfigurar o modo de gestão das organizações (COOKE-DAVIES, CRAWFORD, LECHLER, 2009).

Kerzner (2003) aponta que a maturidade e a excelência no gerenciamento de projetos não ocorrem simplesmente pelo uso prolongado das ferramentas. Ela vem através do planejamento estratégico entre o gerenciamento de projetos e o escritório de projetos. O escritório de projeto tem a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relacionados ao gerenciamento. Segundo o PMI (2008), o Escritório de Projetos (EGP, Pg. 322) é “um corpo ou entidade à qual é atribuída a responsabilidade de centralizar e coordenar os projetos organizacionais”.

Do Valle, Silvia e Soares (2008) acrescentam que o EGP promove suporte para a alta administração, para que ela possa implementar com efetividade os procedimentos corporativos e estratégias organizacionais. Isto inclui: o gerenciamento de recursos, a identificação e desenvolvimento de metodologia, orientação, aconselhamento e monitoramento dos projetos organizacionais PMI (2008).

Nisto, inclui a responsabilidade da manutenção das falhas ocorridas ao longo do processo. As falhas vão desde o projeto como um todo, ou simplesmente parte dele. Deve ser identificada as causas da falha e fazer recomendações para que estas sejam evitadas ou eliminadas. Assim, o relatório deve identificar a ação que falhou, sintomas, condições quando

da falha e qualquer outra evidência necessária para ações corretivas serem realizadas. Isto pode ser parte das revisões das lições aprendidas ao final de cada projeto. Se a propriedade intelectual dos projetos é para ser retida em um local central, então o escritório de projetos deve desenvolver competência em como conduziras análises pós-reuniões. Quatro questões críticas devem ser feitas: O que foi feito certo? O que foi feito errado? Que recomendações futuras podem ser feitas? Quem, quando e para quem deve a informação ser disseminada? Assim, recomendações devem ser feitas as equipes posteriores que determinados problemas podem acontecer (KERZNER, 2003).

O escritório de projetos estabelece ferramentas, métodos e técnicas para a identificação, coleta, análise de dados e divulgação dos resultados, que permitem a redução dos problemas de incerteza na execução dos projetos organizacionais. Esta incerteza está relacionada à má definição do escopo. Com isso, há pouca compreensão sobre a execução do projeto pelos executores das atividades, o que ocasiona perda ou subutilização de recursos, conflitos entre os membros, excesso de burocratização, desconhecimento dos riscos, falta de comunicação e integração das atividades. Sem estes elementos não há como realizar o monitoramento e controle das atividades, tornando o gerenciamento quase que empírico (DO VALLE; SILVIA; SOARES, 2008).

Em geral, utiliza-se um sistema informatizado que permite inserir as informações do projeto para que duas perguntas sejam respondidas: Como está o adamento? Quando o projeto terminará? Este sistema captura e calcula o planejado e o atual status das ações do projeto, os custos atuais e as suas tendências. Para conservar a propriedade intelectual, o escritório de projetos deve manter os veículos de captura das informações e disseminá-las para todos os envolvidos. A implantação do escritório de projetos possibilita à organização: padronizar as ferramentas, ter melhor capacidade de planejamento, obter acesso rápido a informação de qualidade, realizar operações mais eficientes e efetivas, reuniões planejadas e mais eficazes e desenvolver futuros gestores de projetos (KERZNER, 2003).

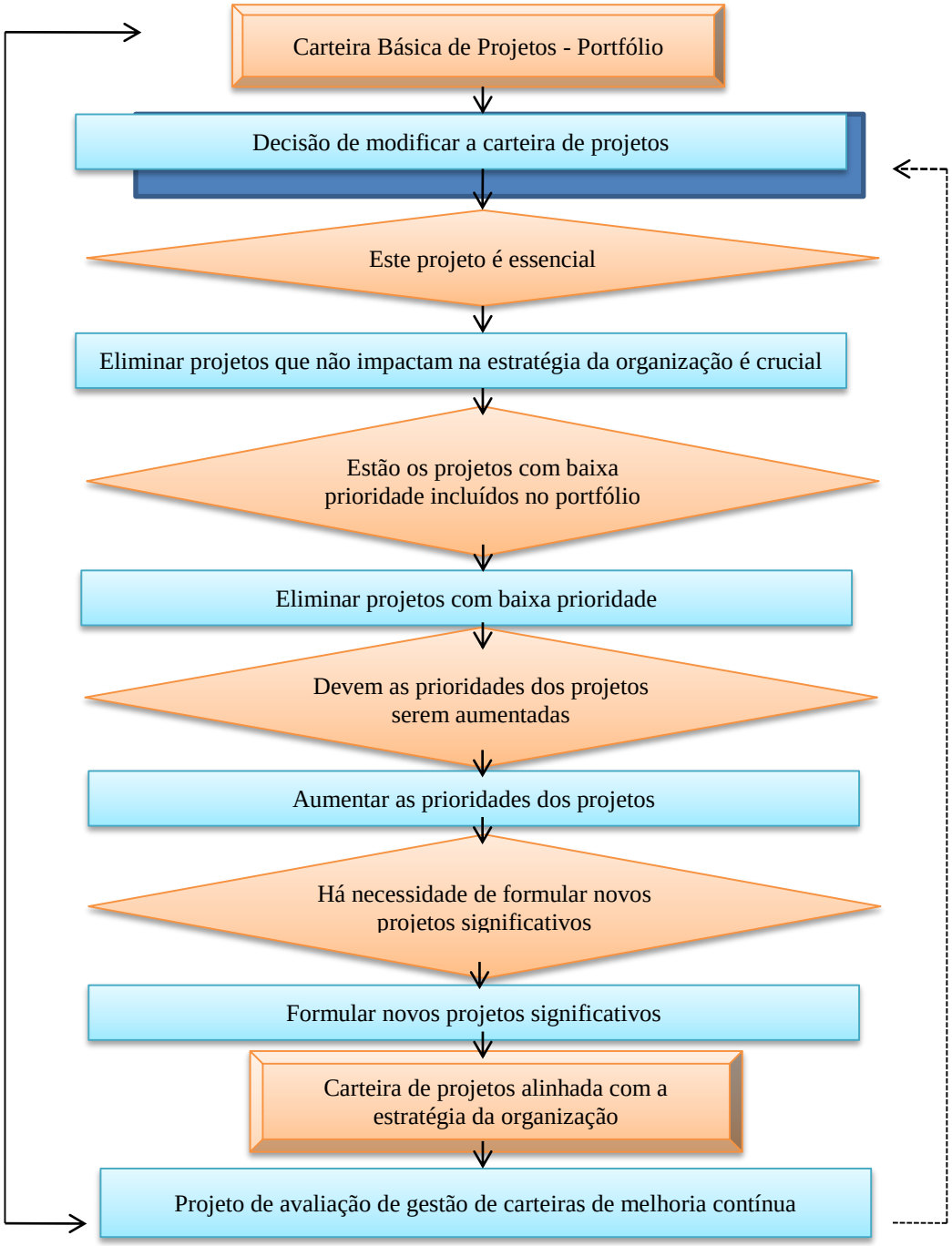
Uma das funções mais importantes do EGP é identificar quais projetos devem ser desenvolvidos, em função da estratégia organizacional traçada. Periodicamente, a organização deverá fazer avaliações, a fim de analisar o impacto dos projetos para o alcance das estratégias definidas. De acordo com Neverauskas e Čiutienė (2012), a avaliação do portfólio dos projetos é fator crítico para o desenvolvimento da maturidade em

gerenciamento de projetos e pode ser realizado de acordo com o fluxograma representado na figura 8.

A partir deste, os gestores devem fazer os seguintes questionamentos. Qual dos projetos é fundamental e não tem relação direta com a estratégia da empresa e por isso deve ser descartado? Esta questão força as organizações a considerar a eliminação de projetos que não deveriam fazer parte do portfólio.

Quais projetos cuja prioridade deve ser reduzida? Quais projetos cuja prioridade deve ser aumentada? Estas questões forçam as empresa a rever portfólio e aumentar os esforços e recursos para projetos considerados prioritários. Há exigência de que novos projetos devem ser incorporados ao portfólio? A questão permite a empresa descobrir a exigência de novos projetos considerando outras partes interessadas.

Figura 8: Redesenho do projeto de gestão de carteira



Fonte: Adaptado de Neverauskas e Čiutienė (2012, pag. 849).

2.2.5.1 Implantação do EGP

Para a implementação de um escritório de gerenciamento de projetos, o primeiro passo é descobrir o processo necessário para liderar a mudança organizacional. Englund, Graham, Dinsmore (2003) descrevem que para gerar base para a mudança da forma de trabalho da organização, através do gerenciamento de projetos, é construir uma aliança, um grupo de patrocinadores e pessoas influentes que podem dar suporte a mudança. Este suporte representa uma força poderosa para a conquista dos objetivos organizacionais. Um sucesso moderado pode ser alcançado sem o amplo suporte, mas para o sucesso ser de longo prazo requer alinhamento de todas as forças na organização. As lideranças devem estar prontas para liderar a equipe através deste processo, pois as pessoas estarão mais propensas a mudar se eles internalizarem a necessidade da mudança. Para isso é preciso explicar o porquê do estabelecimento do gerenciamento de projetos e mostrar como, a partir do estabelecimento desta ferramenta, pode ajudar a conquistar os objetivos organizacionais. É útil criar um cenário futuro da organização, uma descrição de como a organização pode ser após o encerramento do processo. Com isso, é possível disseminar os benefícios de longo prazo para a organização.

Os autores supracitados indicam que após criar as condições propícias, as lideranças organizacionais devem disseminar o processo de trabalho por toda a organização. A mudança no processo se dará através do desenvolvimento de um método de gerenciamento e treinamento para os membros no uso deste método.

Rozenes e Vitner (2009) ressaltam a necessidade da realização de treinamentos com a equipe de projeto com o objetivo de expor ao participante o estado da arte dos métodos e das práticas do gerenciamento de projetos. Para os autores os objetivos do treinamento devem ser:

- Entendimento da definição e do escopo do projeto
- Análise dos problemas do gerenciamento de projetos
- Definição das características operacionais, variáveis de decisão e limitações de um projeto
- Uso dos métodos quantitativos e qualitativos no ambiente da prática
- Prática do uso de um software para facilitar o gerenciamento de projetos
- Treinamento sobre a metodologia do EGP.

O programa de treinamento deve ser conduzido em um *workshop* onde todos os participantes integrem a discussão durante a execução das atribuições originais. Todo participante deve escolher um projeto, vivenciado na organização, como um estudo de caso para facilitar o processo de aprendizagem. Este projeto deve ser apresentado, durante o *workshop*, para ilustrar a implementação das ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos dentro do ambiente organizacional. A alta gerência da organização deve participar de todos os encontros do programa para transmitir um claro comprometimento. Este comprometimento dá ênfase na mensagem que o conhecimento em gerenciamento de projetos é vital para a organização (ROZENES; VITNER, 2009).

Além disso, Boiteux (1982) ressalta o estabelecimento de um sistema de avaliação constante dos membros da equipe, através da determinação de critérios de medida e, por conseguinte, a fixação de indicadores das atividades do projeto. Esta atividade é vital para o levantamento de necessidade de treinamento dos membros, pois é uma ferramenta utilizada para identificar eventuais dificuldades enfrentadas por estes, a fim de que seja dado o suporte necessário (BOITEUX, 1982; VERZUH, 2000).

Nas empresas públicas há uma dificuldade inerente, uma vez que os membros da equipe de projeto ou o próprio gerente ocupam os postos de trabalho, basicamente de duas formas, ocasionalmente gerando os seguintes problemas: exclusivamente com base em critérios políticos (BOITEUX, 1982; CLEMENTE; WEKERLIN, 1998), não necessariamente tendo qualificação para tal cargo, ou são servidores estatutários, e a rigidez imposta pelos critérios de admissão, de demissão, e de promoção dos funcionários impossibilita reorganização da equipe em função de alguma necessidade.

Além disso, as mudanças de prioridades, de estilo e de métodos são mais frequentes no setor público do que no setor privado, o que pode representar grandes perdas. A precariedade dos sistemas de informação, também, impõe limitações ao desenvolvimento dos projetos. Outro entrave é a comunicação emperrada, truncada e distorcida dos objetivos, métodos e técnicas dos projetos de forma a efetivamente obter as ações necessárias (CLEMENTE; WEKERLIN, 1998).

Do Valle, Silvia e Soares (2008) citam que os principais papéis do EGP são: suporte ao planejamento estratégico no alto comando das organizações; desenvolvimento de metodologia de trabalho, ferramentas, técnicas e modelos; orientação e suporte para a

aplicação das melhores práticas, ferramentas, técnicas e softwares relacionados ao gerenciamento de projetos. Taylor (2006) afirma que uma das dificuldades no estabelecimento de um EGP é identificar o melhor modelo para a organização conquistar os objetivos organizacionais.

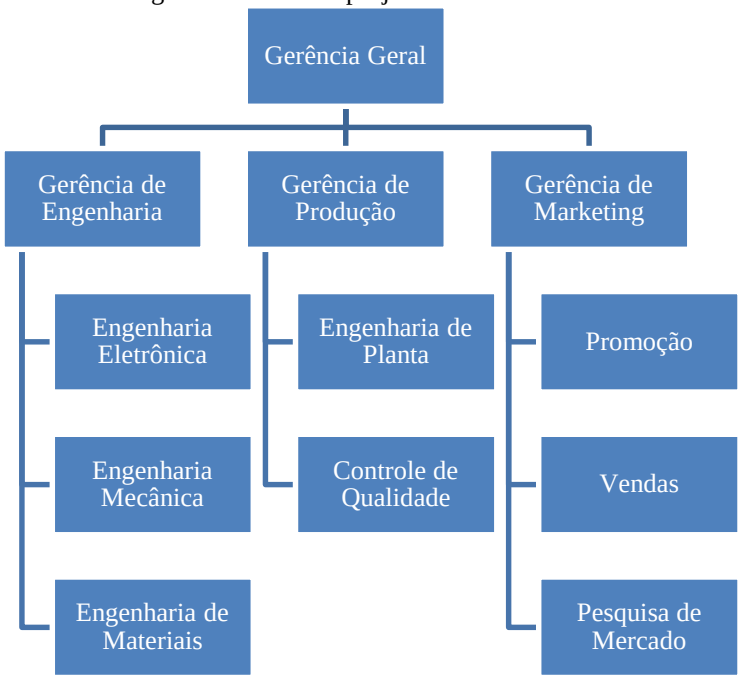
A definição da estrutura organizacional é imprescindível, pois é apontada na literatura, como um fator interferente no sucesso do gerenciamento de projetos. Então, como o EGP pode ser estruturado? Para o PMI (2008) a forma, função e estrutura específicas de um EGP depende das necessidades da organização à qual ele dá suporte.

Nesta linha Englund; Graham; Dinsmore (2003) indicam as seguintes estruturas em função dos objetivos organizacionais pretendidos:

a) Escritório de Suporte a Projetos. Uma variação clássica do EGP é o escritório de suporte a projetos, que provê os tipos de serviços pontuados a seguir: planejamento e agendamento; rastreamento; preparação de contrato; serviços administrativos e financeiros; ferramentas de gerenciamento de projetos; administração de mudança de escopo; gerenciamento de documento, auditorias. Estes serviços podem ocorrer através de membros permanentes ou temporários.

As estruturas variam de funcionais a projetizadas, com diversas estruturas matriciais entre elas (PMI, 2008). Neste sentido, tanto pode-se ter um único gerente de projetos, neste caso o próprio gestor da organização, que vai utilizar a própria divisão departamental desta para dar suporte ao desenvolvimento dos projetos, conforme representado na figura 9 (BOBERA, 2008).

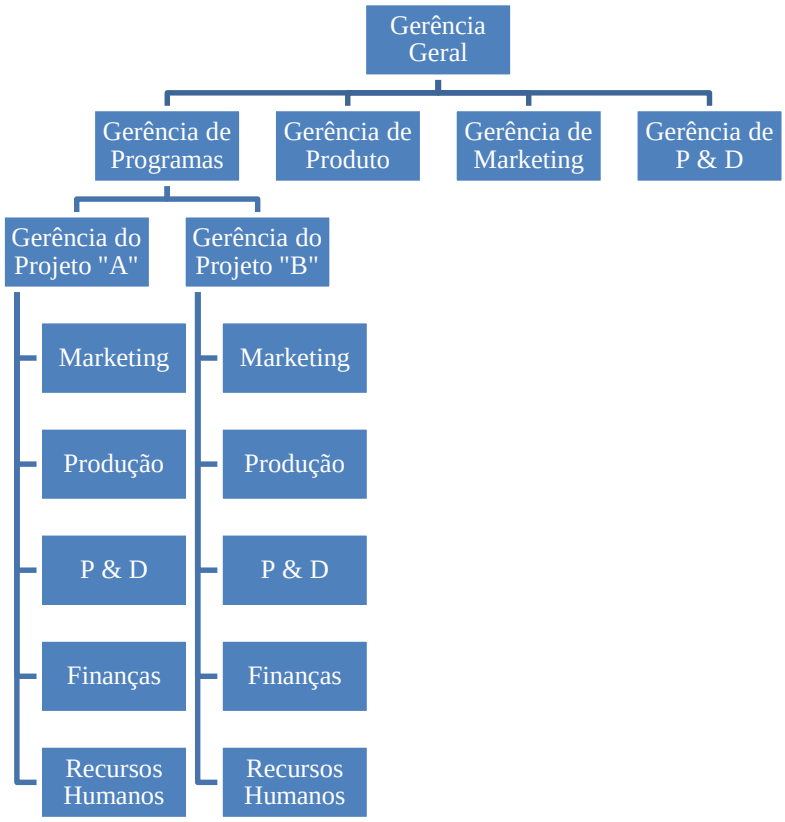
Figura 9: Estrutura funcional de gerenciamento de projetos



Fonte: Adaptado de Bobera (2008, pg. 2)

Tanto, pode ser designado um gerente para cada projeto, que respondem a uma gerência da organização, e que cada um dele é responsável por uma equipe de trabalho, as quais desenvolvem funções similares em cada projeto determinado. Essas equipes são montadas independente da hierarquia organizacional e representam a estrutura de desenvolvimento do projeto, conforme figura 10 (BOBERA, 2008).

Figura 10: Estrutura organizacional em gerenciamento de projetos “pura”



Fonte: Adaptado de Bobera (2008, pg. 2)

Na estrutura representada acima, os membros da equipe são designadas para trabalhar de acordo com cada projeto a ser executado. A maior parte dos recursos da organização está envolvida nos projetos organizacionais e os gerentes possuem grande independência e autoridade (PMI, 2008).

b) Centro de Excelência de Gerenciamento de Projetos (CEGP). Outro viés do EGP provê os recursos a serem desenvolvidos dentro de cada projeto, com o escritório de projetos dando o suportepara impulsionar a excelência em gerenciamento de projetos. O CEGP foca nas seguintes atividades: treinamento; padronização de processos; consultoria interna; aprimoramento da competência; identificação das melhores práticas gestão de projetos; priorização de projetos; definição e padronização das ferramentas. Este tipo de estruturação difere do usual escritório de projetos sendo menos direcionado para o suporte ao trabalho operacional e mais para constituição metodológica do processo de trabalho.

c) Programa de Gerenciamento de Projetos. Tem como responsabilidade atribuir recursos, recrutar pessoal, desenvolver gerentes de projeto, alinhar os objetivos com as estratégias organizacionais, desenvolver relatórios, estabelecer a metodologia e o processo de gerenciamento, realizar prestação de contas de programas ou projetos e coordenação dos gerentes de projeto. A priorização dos projetos também faz parte das responsabilidades, alguns projetos serão tratados neste nível, outros serão delegados a diferentes unidades da organização.

d) Chefia do Escritório de Projetos. Este conceito eleva o escritório de projetos para o topo da organização e provê autoridade central sobre os projetos estratégicos. As responsabilidades do chefe de escritório de projetos incluem envolvimento nas decisões organizacionais que resultam em novos projetos, planejamento estratégico de projetos, estabelecimento de prioridades e negociação de recursos para os projetos, gerenciamento da implantação e desenvolvimento dos projetos, desenvolvimento de um sistema de gerenciamento de projetos, reestruturação periódica. O estabelecimento da Chefia de Escritório de Projetos ocorre nas organizações que estão em níveis mais elevados na curva de maturidade.

A configuração e o papel do EGP devem estar adequados à estratégia pretendida pela organização. Isto é imprescindível para maximizar a efetividade dos projetos. Os direcionamentos estratégicos devem influenciar a natureza esperada do planejamento e um Sistema de Gerenciamento de Projetos, deve ser adotado para o posicionamento estratégico específico de cada organização, a fim de obter o máximo de valor (ENGLUND; GRAHAM; DINSMORE, 2003; SANTOS, 2007; COOKE-DAVIES, CRAWFORD, LECHLER, 2009). Maximiano e Anselmo (2006) indicam que o papel do EGP tem se mostrado mais relacionado com a coordenação e planejamento dos processos do que com a execução propriamente dita. Para poder exercer essa coordenação, o EGP deve ter competências multidisciplinares e obter reconhecimento e legitimidade para atuar como orquestrador dos processos de mudança organizacional.

Para que o escritório de gerenciamento de projetos evolua para níveis corporativos mais estratégicos, segundo Santos (2007) é preciso:

- Existência de necessidades reais e críticas que envolvam a seleção e gestão estratégica de projetos em uma organização;

- Criação de processos, mecanismos e métodos compatíveis com essas necessidades para que se produzam resultados imediatos;

- Os mecanismos e métodos a serem implementados devem também ser compatíveis com o potencial dos recursos envolvidos, o que, de outra forma, provocará uma resistência ainda maior no processo de mudança ou ainda a ausência de percepção do valor proporcionado;

- A presença de condições que permitam os principais executivos interessados e, principalmente, a alta administração corporativa reconhecer as funcionalidades e oportunidade que um EGP oferece em atribuições estratégicas.

Apesar da literatura apontar estruturas determinadas para o funcionamento do EGP, Englund, Graham e Dinsmore (2003) e Do Valle, Silvia e Soares (2008) apontam que há muitas soluções intermediárias. A adoção de uma estrutura híbrida depende da necessidade da organização e de suas intenções políticas para fortalecer e desenvolver os processos do gerenciamento de projetos.

Para Do Valle, Silvia e Soares (2008) durante a seção de abertura do projeto, o patrocinador deve promover o empoderamento ao gerente, bem como à equipe de projeto. Cabe a ele a responsabilidade pelo equilíbrio entre os diferentes interesses, poderes, informações e recursos entre as partes. O patrocinador do projeto na organização, geralmente forma um grupo nomeado Comitê Diretivo.

Cabe a este comitê resolver conflitos entre os diferentes projetos. Em geral, este tem poder de decisão para apontar as prioridades entre os diferentes projetos, em vista do alinhamento estratégico com os objetivos organizacionais e, continuamente, avalia o progresso de todos os projetos e permite o equilíbrio entre eles (DO VALLE; SILVIA; SOARES, 2008).

A formação da equipe de projeto, pode tanto ser de responsabilidade do gerente, uma solicitação da alta administração ou consultor, bem como já está formada em função do cargo em que cada indivíduo ocupa (TAYLOR, 2006).

Englund, Graham, Dinsmore (2003) apontam um aspecto importante para o estabelecimento do EGP, o fator político. Mudança de práticas e procedimentos irá resultar na modificação da estrutura de poder na organização. Se esta não for bem aceita, pode gerar

dificuldades no desenvolvimento do processo. Dificuldades também podem acontecer pelo fato de algumas pessoas não aceitarem o decréscimo inicial de eficiência, enquanto a organização se adapta aos novos procedimentos. Isto pode levar alguns indivíduos a clamarem a volta da forma antiga de se trabalhar. As lideranças organizacionais devem se mostrar firmes no estabelecimento do papel do EGP.

2.1.6 Fatores de Sucesso no Gerenciamento de Projetos

Nos estudos de Bjørn, Bjørn, e Wenche (2007) seis fatores podem ser apontados como críticos para o sucesso do gerenciamento de projetos:

- Análise dos *stakeholders* na organização para entender as necessidades e expectativas sobre o EGP e suas responsabilidades. Nesta análise devem estar incluídos o gestor da organização, os gestores de projeto e a equipe participante do projeto.
- Baseado na análise acima e de um conhecimento geral sobre os desafios da organização, definir um objetivo claro para o estabelecimento do EGP e disseminá-lo pela organização. Expectativas irrealistas devem são evitadas.
- Identificação, se possível, de um patrocinador que possa assumir a responsabilidade pela direção do projeto e seja a pessoa que represente o "rosto" do escritório para o resto da organização. Preferencialmente, esta pessoa deve vir da própria organização, mas também pode ser contratada externamente.
- Comparação das necessidades para as tarefas do EGP através da análise dos *stakeholders* com a lista das responsabilidades típicas de um escritório regular. Funções que raramente são executadas por um EGP devem ser postas de lado.
- Planejamento objetivando um desenvolvimento gradual das práticas de gerenciamento de projetos, para se assegurar de que o EGP não assuma muitas ou complexas tarefas antes que esteja pronto para o desafio.
- Montagem da equipe de projeto com o número de pessoas e competências que sejam requeridas para a execução deste.

McComb, Kenedy, Green e Compton (2008) ressaltam quatro fatores importantes para o sucesso do gerenciamento de projetos: alocação de recursos, autoridade da liderança, significância dos objetivos do projeto e envolvimento da alta administração. Os resultados deste estudo indicam que equipes eficientes são: as que cumprem seus orçamentos e prazos;

aquelas que possuem as pessoas adequadas e as facilidades para completar os projetos; aquelas compostas por indivíduos que encontram significado para a sua atribuição para si, seus departamentos, e da organização, no projeto. As equipes de projeto com alocação suficiente de recursos são capazes de completar seus projetos dentro do cronograma e dentro do orçamento. Quando os membros da equipe acreditam e são desafiados por seu trabalho, e veem os benefícios correspondentes para eles mesmos e sua organização, eles são motivados a perseguir os objetivos do projeto.

Englund; Graham; Dinsmore (2003) apontam o apoio da alta-administração em todos os níveis da organização, o envolvimento das gerências, envolvimento da equipe de projeto com os objetivos definidos; flexibilidade do método de trabalho, adoção de um sistema de recompensas e incentivo, como fatores críticos de gerenciamento de projetos. Alcançar estes fatores implica mudança na forma da organização perceber a necessidade da implantação do gerenciamento por projetos. Isto atua na formação da cultura de projetos.

Para Eve (2007), as organizações, mesmo aquelas que possuem sistemas de gerenciamento de projetos, muitas vezes não se mostram alinhadas para o suporte deste gerenciamento.O autor reconhece que a performance do gerenciamento de projetos de uma organização é feita por um número de elementos chaves nos quais, se sincronizados corretamente, maximizam a performance de projetos da organização. Os elementos são:

-Metodologia e ferramentas. Uma metodologia com procedimentos estruturados devem ser simples para serem utilizados em todos os níveis da organização, incorporando a cultura e características operacionais, alinhadas com o sistema de qualidade organizacional. As ferramentas de gerenciamento de projetos devem atender as necessidades da comunidade organizacional em que o projeto está sendo desenvolvido, inclusive reconhecendo que as diferentes partes da organização têm diferentes necessidades.

- Competência e carreira. A competência requerida para o gerenciamento de projetos para os indivíduos participantes dele devem ser definidas, medidas, entendidas e desenvolvidas em uma estrutura de carreira visível a todos e que tenha reconhecimento formal, status e recompensa.

- *Mentoring*, *coaching* e intervenção. As organizações, de tempos em tempos, precisam prestar assistência aos membros da equipe de projeto no desenvolvimento dos seus papéis e discutindo dificuldades vivenciadas. É importante também registrar as políticas gerenciais e os comportamentos esperados no gerenciamento de projetos.

- Treinamento. Carreira baseada no aprimoramento curricular, a partir de treinamentos, que oferecem melhor desempenho para os indivíduos e da organização, e que são projetados e adaptados às exigências de uma empresa, ministrados por profissionais e acadêmicos reconhecidos.

- Desenvolvimento gerencial. Os gestores desta organização precisam entender, perfeitamente, seus papéis e suas responsabilidades no suporte a uma cultura organizacional favorável ao projeto e no suporte as ações dos profissionais de linha.

Há uma linha de pensamento que divide os fatores críticos em duas dimensões, conforme Rabechini Jr, Carvalho, Laurindo (2002): uma de âmbito estratégico, que considera a Organização e a implementação da metodologia de Gerência de Projetos como uma nova opção de gerenciamento; outra, tática, que relaciona os elementos a serem considerados na implementação de tal metodologia. Assim, os fatores de ordem estratégica, foram assim discriminados: vontade política dos envolvidos, adequação da estrutura organizacional, aproveitamento das abordagens existentes, implementações frustradas e, objetivos e planejamento de projetos. Os fatores táticos referem-se à gerência de: recursos, custo, prazo, habilidades pessoais, cliente/equipe, comunicação, técnica e sistematização das atividades.

Além dos fatores abordados Rabechini Jr e Carvalho (2009) acenam para um novo conjunto de áreas de conhecimento sugerido: criatividade, desenvolvimento de novos produtos, conhecimento, informação tecnológica, Saúde, Meio ambiente e Segurança (SMS) e jurídica:

- Area de criatividade requer uma gestão que visa estimular os interessados em obter coisas novas. A gestão da criatividade pode ser explorada através de processos destacam-se as formatações de reuniões de *brainstorming* e as entrevistas com especialistas.

- A área de desenvolvimento de novos produtos compõe-se de cuidados gerenciais envolvendo as peculiaridades da integração e interface dos ambientes da organização, no

sentido de promover a administração do fluxo de ideias que poderão ser transformadas em projetos.

- A área de conhecimento de informação tecnológica refere-se a identificação, busca, tratamento e distribuição da dados sobre equipamentos, sistemas, técnicas e ou processos de fabricação ligados aos objetivos de um projeto.
- A área Saúde, Meio ambiente e Segurança (SMS) trata dos três elementos durante o planejamento e implementação de um projeto, exigindo preocupação com a saúde e a segurança dos funcionários e com as agressões que um projeto pode causar ao meio ambiente.
- A área jurídica tem como objetivo proteger o projeto de eventuais ameaças no âmbito civil, principalmente nos projetos que envolvem clientes e fornecedores.

Mathur, Jugdev, Fung (2007) sugerem que para as empresas alavancarem o seu processo de gestão de projetos, como uma fonte de vantagem competitiva, precisam investir em ativos intangíveis, tal como compartilhamento de conhecimento entre as equipes e departamentos. O compartilhamento das informações contribui para o desenvolvimento de uma relação colaborativa, respeitosa e de confiança entre os membros da equipe e também o gestor de projetos (KARLSEN, 2010).

De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2008) há fatores organizacionais que influenciam no gerenciamento de projetos. O primeiro apontado é a cultura e estilos organizacionais. Conhecido como "normas culturais" representam o conhecimento sobre os meios considerados aceitáveis e a maneira como abordar a execução do trabalho nas organizações. O conhecimento destas "normas", especialmente por entes externos à organização, é importante porque permite identificar como se manifestam nesta as visões compartilhadas dos valores, crenças e expectativas; as políticas, método e procedimentos de trabalho; visão das relações de autoridade; e, ética nas relações entre os indivíduos.

Por fim, o último fator apontado pelo Guia PMBOK (PMI, 2008) é o papel do gerente de projetos. Este é a pessoa designada pela organização executora para garantir que o plano de projeto esteja alinhado com os seus objetivos estratégicos e atingir os objetivos deste plano. Além de compreender e aplicar as técnicas e ferramentas específicas ao gerenciamento de projetos, o gerente deve possuir habilidade comportamental, no tocante à proatividade e capacidade de orientar a equipe do projeto para o atingimento dos objetivos pré-

determinados, enquanto gerencia as restrições e os desvios que podem ocorrer durante à execução.

2.1.7 Metodologia de Gerenciamento de Projetos

As organizações podem alcançar um alto nível de qualidade, otimizar tempo e recursos, entender os riscos e aumentar a confiança de seus produtos e serviços através do uso das técnicas e métodos e gerenciamento de projetos. Com isso, os projetos têm grandes possibilidades de serem executados conforme as especificações e o orçamento pretendidos. Uma metodologia de gerenciamento de projetos irá definir as melhores práticas da organização, melhorar a comunicação interorganizacional e minimizar a duplicação de esforços através de documentação e treinamento (ZDANYTÉ; NEVERAUSKAS, 2011).

A definição da metodologia de gerenciamento é uma das atividades mais importantes na utilização das práticas de gerenciamento de projetos. Sem um método de gerenciamento de projetos para estabelecer as políticas e os procedimentos, treinamentos e clarificar a expectativas das operações para os gerentes de projetos e suas equipes, os projetos estão fadados a falhar (TAYLOR, 2006; SUTTERFIELD, FRIDAY-STROUD, SHIVERS-BLACKWELL, 2007).

Para Kerzner (2011) são vantagens significativas ao implementar uma metodologia de gerenciamento de projetos:

- Produzir agendas de trabalho;
- Reduzir e obter melhor controle dos custos;
- Evitar mudanças inesperadas no escopo;
- Otimizar a execução através do planejamento;
- Predizer melhor os resultados;
- Incrementar a relação com os clientes durante a execução do projeto;
- Ajustar o projeto durante a execução para atender os requisitos determinados;
- Promover maior número de informações para o gestor de projetos;
- Capturar as melhores práticas.

Kerzner (2011) é enfático ao afirmar que a maioria das empresas parece reconhecer estas vantagens, mas criam o método errado ou usam indevidamente métodos já

estabelecidos. Isto acontece porque a pressão por resultados é tão grande que muitos gerentes, sem um claro entendimento da sua real necessidade e quais as possibilidades de método de trabalho, correm para contratar uma consultoria que implante uma metodologia de gerenciamento já pronta. Muitas vezes o método "vendido" não se adéqua a necessidade da organização. Ocasionando na perda de tempo e dinheiro.

Então, para tomada de decisão quanto ao uso do método alguns fatores devem ser levados em consideração, de acordo com Kerzner (2011):

- A estratégia geral da organização, seu nível de competitividade;
- O tamanho da equipe de projeto e o escopo a ser gerenciado;
- A prioridade do projeto;
- A criticidade do projeto para a empresa;
- A flexibilidade do método e seus componentes;
- Tecnologia requerida;
- Orçamento.

O método de trabalho é fundamental para que o projeto seja executado dentro dos parâmetros previstos. Blackstone Jr, Cox III e Schleider Jr (2009) e Robinson e Richards (2009) apontam as razões pelas quais os projetos atrasam e que poderiam ser evitados a partir do estabelecimento de um gerenciamento de projetos eficiente:

- Estimativa de duração das tarefas. As estimativas de duração das tarefas são feitas subjetivamente, em função da expectativa do gerente de projetos, muitos vezes forçando o profissional executor da tarefa a dar um prazo menor do que precisaria.

- Dependência de recursos. A dependência de recursos também é o responsável pelos atrasos nos projetos, uma vez que não há recursos, materiais ou humanos, suficientes disponíveis, o início de algumas tarefas são atrasados em função do conflito de agendas.

O desenvolvimento da metodologia requer uma análise de como os projetos são gerenciados na organização e como eles poderiam funcionar melhor. Então, algumas políticas e procedimentos são desenvolvidos e implementados para atingir as melhorias nas praticas de gerenciamento de projetos (TAYLOR, 2006). Hurt e Thomas (2009) apontam que cabe ao líder do EGP e ao gerente de projeto participar do desenvolvimento da metodologia

de trabalho, a fim de que esta de fato atenda às necessidades da organização. Srivannaboon (2009) alerta que este é um processo dinâmico e as ferramentas e processos devem ser periodicamente realinhados à medida que o projeto se desenvolva, a fim de acomodar as mudanças do ambiente externo e interno. Isto pode resultar tanto na correção ou realinhamento de projetos em andamento, quanto à implantação de novos projetos.

2.1.7.1 O Guia PMBOK

O Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®), desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI), é um documento formal que descreve normas, métodos, processos e boas práticas reconhecidas em gerenciamento de projetos individuais.

Este guia visa identificar 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. Contudo, o PMI faz o alerta de que este guia não é abrangente nem completo, sendo possível que seja utilizado metodologias e ferramentas distintas para implementar e monitorar o projeto (PMI, 2008). No quadro 9 é demonstrado o mapeamento de grupos de processos de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento.

O Guia PMBOK ® identifica cinco grupos interdependentes de processos de gerenciamento de projetos necessários para o desenvolvimento e execução de qualquer projeto. Um processo é "um conjunto de ações e atividades interrelacionadas, que são executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço predefinido" (PMI, 2008, pg. 38). Para isso, é necessário que cada processo esteja alinhado de forma apropriada com os outros. Estes grupos não são fases do projeto, mas sim constituem os processos de gerenciamento de projetos e estão vinculados pelas suas respectivas entradas e saídas. A seguir serão detalhados.

O primeiro processo exposto pelo PMI (2008) é o Gerenciamento da Integração do Projeto, que inclui a unificação, consolidação, articulação e ações integradoras que são essenciais para o término do projeto.

O termo de abertura do projeto é o processo de desenvolvimento de um documento que formalmente autoriza o início ou uma fase de um projeto. Neste termo são documentadas as

necessidades do negócio e expectativas das parte envolvidas. É também identificado o gerente de projetos, que deve inclusive atuar na construção do próprio termo de abertura. São descritos os propósitos do projeto, os objetivos a serem alcançados, os requisitos, os riscos, e é feito um resumo do cronograma de marcos e do orçamento.

Após a conclusão e aprovação do termo de abertura, inicia-se o desenvolvimento do plano de projeto, que define como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado. No desenvolvimento do plano deve-se gerenciar o escopo do projeto que inclui os processos necessários para assegurar que seja identificado todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminá-lo com sucesso, incluindo a definição e controle do que está e do que não está incluso neste. A atenção ao escopo se dá uma vez que é necessária a captura dos requisitos indispensáveis para desenvolvimento do projeto ou do produto. Estes requisitos precisam ser obtidos, analisados e registrados com detalhes suficientes para serem medidos, uma vez que a execução do projeto se inicie.

A declaração detalhada inclui, seja diretamente ou por referência a outros documentos:

a) **Descrição do escopo do produto**: registra as características do produto, serviço ou resultados descritos no termo de abertura do projeto;

b) **Entregas da produto**: as entregas incluem os resultados esperados por etapa;

c) **Critérios de aceitação do produto**: define o processo e critérios de aceitação de produtos, serviços ou resultados concluídos;

d) **Entregas do projeto:** as entregas incluem os resultados esperados por etapa;

e) **Exclusões do projeto**: identifica, de modo geral, o que não está contemplado no projeto;

f) **Restrições do projeto**: lista e descreve as restrições específicas associadas com o escopo que limitam as ações de atuação da equipe de projeto;

g) **Premissas do projeto**: lista e descreve todas as ações específicas do projeto e que precisam ser executadas por indivíduos externos à equipe de projeto.

Quadro 1: Mapeamento de grupos de processos de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento.

Áreas de Conhecimento	Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos				
	Inicialização	**Planejamento**	**Execução**	**Monitoramento e Controle**	**Encerramento**
Gerenciamento da Integração	- Termo de Abertura	- Desenvolver Plano de Projeto	- Gerenciar Execução	- Monitorar e Controlar as tarefas	- Encerrar Projeto ou Fase
Gerenciamento do Escopo		- Coletar Requerimento - Definir Escopos - Criar EAT		- Verificar Escopo - Controlar Escopo	
Gerenciamento do Tempo		- Definir Atividades - Sequenciar Atividades - Alocar Recursos -Estimar Duração - Desenvolver Cronograma		- Controlar Cronograma	
Gerenciamento dos Custos		- Estimar Custos - Determinar Orçamento		- Controlar Custos	
Gerenciamento da Qualidade		- Planejar Qualidade	- Garantir Performance da Qualidade	- Controlar Performance da Qualidade	
Gerenciamento dos Recursos Humanos		- Desenvolver Planejamento de RH	- Monitorar -Desenvolver -Gerenciar Equipe		
Gerenciamento das Comunicações	- Identificar Partes Interessadas	- Planejar Comunicações	- Distribuir Informações - Gerenciar Expectativas	- Relatar Desempenho	
Gerenciamento dos Riscos		- Planejar - Identificar -Analisar Qualitativamente -Analisar Quantitativamente -Responder		- Monitorar e controlar os riscos	
Gerenciamento das Aquisições		- Planejar Aquisições	- Conduzir Aquisições	- Administrar Aquisições	- Encerrar Aquisições

Fonte: Adaptado de PMI (2008, pg. 43).

A partir da definição do escopo cria-se a EAT, Estrutura Analílica do Trabalho. A EAT é uma decomposição hierárquica orientada às entregas do trabalho a ser executado, em que cada nível descendente representa uma definição gradualmente mais detalhada da definição do trabalho. Cada nível é chamado de pacote de trabalho (PMI, 2008).

Após a definição dos pacotes de trabalho é possível identificar as ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto. A isto é chamado de gerenciamento de tempo do projeto e dará origem ao cronograma. Além de identificar as ações, suas respectivas durações e os recursos necesários para o seu desenvolvimento, o cronograma identificará a sequência lógica de execução destas, a partir das suas predecessoras e sucessoras, bem como o tempo de antecipação ou espera para o início ou término de uma ação. O cronograma pode ser executado através do uso de *software.* Uma vez finalizado, as datas propostas são aprovadas, e consequentemente as linhas de base definidas. Posteriormente, é realizado o processo de monitoramento do cronograma, através da atualização do seu progresso e mudanças feitas na linha de base do projeto (PMI, 2008).

O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em estimativas de orçamentos e controle dos custos de modo que o projeto possa ser concluído dentro do orçamento aprovado. Estimar os custos é o processo de desenvolvimento de uma avaliação dos recursos necessários para executar as atividades do projeto, expressa em unidades monetárias, ou em outra unidade de medida, tal como horas. Também é feita análises de desempenho, ao longo do desenvolvimento do projeto, a fim de comparar os custos planejados e os efetivamente gastos (PMI, 2008).

Realizado em paralelo com os outros processos do planejamento do projeto, o gerenciamento da qualidade inclui as atividades que determinam as políticas, os objetivos, as responsabilidades, os requisitos e os padrões de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido. O sistema de gerenciamento da qualidade pode ser praticado por meio de implantação de atividades de melhoria contínua dos processos realizadas durante todo o projeto, conforme apropriado (PMI, 2008).

Para permitir o melhor desempenho de cada indivíduo nas suas tarefas, é criado um plano de gerenciamento de pessoal, que está incluído no gerenciamento dos recursos humanos do projeto, e engloba os processos que organizam e gerenciam a equipe de projeto. A equipe consiste na designação das pessoas, nos seus respectivos papéis e responsabilidades

para a conclusão do projeto. Contudo, deve ser estimulado o envolvimento de todos os membros da equipe no planejamento do projeto e na tomada de decisões. Isto permite a incorporação dos conhecimentos específicos de cada área, e fortalece o compromisso de todos com o projeto. No plano de gerenciamento de pessoal se identifica as necessidades de treinamento, planos para programas de reconhecimento e recompensas, questões de segurança e o impacto do gerenciamento de pessoal sobre a organização (PMI, 2008).

Periodicamente devem ser realizadas avaliações, formais ou informais, da eficácia da equipe no desenvolvimento do projeto. O desempenho da equipe deve ser mensurado em termos do êxito técnico, de acordo com os objetivos acordados conjuntamente, e também em relação à conclusão das tarefas de acordo com o cronograma e orçamento pré-definidos.

O Guia PMBOK (PMI, 2008) inclue o gerenciamento das comunicações como um processo necessário para assegurar que as informações sejam geradas, distribuídas e armazenadas de maneira apropriada. Uma comunicação eficaz é importante, uma vez que cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, quer sejam internas ou externas à organização. Para tanto, deve-se analisar as partes interessadas através de um processo de coleta e análise sistemática de informações para determinar quais interesses devem ser considerados no projeto. E, durante o desenvolvimento deste, colocar as informações necessárias à disposição destes interessados. A atividade de comunicação pode acontecer de maneira formal, através de relatórios, instruções, ou informal, por e-mail ou discussões.

O gerenciamento das comunicações também inclui a documentação das lições aprendidas. Nesta, são expostas as causas dos problemas, as soluções tomadas e seus impactos no projeto. A partir destas, é possível gerar um banco de dados, que servirá de referência para futuras ações em projetos posteriores (PMI, 2008).

Outro processo a ser desenvolvido é o gerenciamento dos riscos do projeto. Segundo o PMBOK (PMI, 2008, pg. 226) “risco é um evento ou condição de incerteza que, se ocorrer, tem efeito em pelo menos um objetivo do projeto”. Para tanto, deve-se definir como conduzir as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto. Inicia-se através da identificação dos riscos. Todos os envolvidos no projeto devem participar deste momento. Para auxiliar esta tarefa algumas técnicas de coleta de informações são utilizadas. Além da

revisão da documentação das lições aprendidas, pode-se realizar um Brainstorming[2], a Técnica Delphi[3], entrevistas[4] e análise da causa-raiz[5]. Identificados os riscos, dá-se seguimento a priorização desses. Assim, é avaliada a probabilidade de ocorrência e impacto destes nos objetivos do projeto. Aos riscos com alta probabilidade e alto impacto são definidas respostas, ações para reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. As ações devem estar adequadas à relevância do risco, terem eficácia de custos, serem realistas dentro do contexto do projeto, estar acordadas por todas as partes envolvidas e ter um responsável designado. O próximo passo é monitorar e controlar os riscos identificados. Neste momento avalia-se a eficácia do processo de gerenciamento destes, bem como são identificados novos riscos (PMI, 2008).

Por fim, o Guia PMBOK (PMI, 2008) aponta o gerenciamento das aquisições como processo necessário para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. Isto engloba desde o planejamento, onde são documentadas as decisões de compra do projeto e seus fornecedores, a realização das aquisições, o monitoramento do desempenho do contrato e realizações de mudanças necessárias, até a finalização de todas as aquisições do projeto.

---

[2] Há quatro objetivos que a técnica de Brainstorming visa alcançar: o primeiro, gerar tantas ideias quanto forem possíveis, a partir da enumeração dos participantes, o facilitador usa um questionário para solicitar ideias sobre riscos importantes do projeto; o segundo, evitar críticas no primeiro momento, deixando os participantes livres para relatar suas ideias; o terceiro, combinar e desenvolver as ideias enumeradas, comparando-as e permitindo novas contribuições, e a partir das discussões se chegar ao consenso da lista de riscos; finalmente, o quarto regra, para encorajar a aceitação das ideias desenvolvidas, estas são relacionadas com os objetivos de todos os envolvidos (LITCHFIELD, 2008).

[3] Esta técnica consiste na aplicação de sucessivos questionários com o objetivo de conseguir o consenso dos riscos entre um conjunto de participantes. O processo se inicia com a delimitação do problema, especificando o horizonte de tempo e o tipo de resultado desejado, e a seleção dos sujeitos que serão consultados, e que farão parte do processo. O pesquisador desenvolve um questionário, de perguntas abertas, e o entrega a estes sujeitos. A partir das respostas dadas, o pesquisador agrupa as categorias, associa os principais argumentos às diferentes tendências das respostas e elabora o segundo questionário, muitas vezes fechadas, que possibilitará tratamento estatístico da resposta do grupo. Respondido o segundo questionário, o terceiro é desenvolvido e entregue aos sujeitos, bem como a análise estatística realizada por grupo e por indivíduo. Com isso, os sujeitos podem modificar suas respostas, mediante justificativa. A aplicação de questionários finaliza quando se obtém um alto consenso entre os respondentes em todas as questões, ou quando se considera que o consenso não aumentará mais em consultas posteriores. Posteriormente, os riscos são identificados e categorizados (PIÑEIRO, 2003).

[4] Um agente, interno ou externo, desenvolve um roteiro de entrevistas estruturada e o aplica a um grupo de participantes experientes do projeto, partes interessadas e especialistas no assunto. As respostas são agrupadas em categorias e os riscos são identificados.

[5] É todo o processo sistemático de identificação, análise e correção dos fatores de causa de problemas. Causa Raiz é aquela mais básica razão para uma condição indesejável ou problema na qual, se corrigida, interfere positivamente em todas as subjacentes. A técnica utilizada examina os eventos e as condições que influenciaram o evento principal, construindo e examinando cronologicamente os eventos e condições relacionadas. Cada evento contribuinte considerado na série é chamado de fator de causa. Os elementos para a análise são a sequência de eventos e fatores de causa ou condições que influenciaram ou contribuíram para estes eventos (DOBASHI; CORRÊA, 199?).

2.1.7.2 A Abordagem Compreensiva de Brown

Na visão de Brown (2008), o ponto alto do gerenciamento de projetos é estabelecer uma abordagem compreensiva, a fim de criar um ambiente na organização que a conduza a excelência. Seu estudo identifica sete dimensões organizacionais que influenciamno sucesso no gerenciamento de projetos, a saber:

- Primeira dimensão: formalização da abordagem organizacional sobre o gerenciamento de projetos. A formalização do gerenciamento de projetos requer uma ampla estratégia organizacional, para que este seja iniciado e tenha suporte visível da alta administração. A tarefa é assegurar a ocorrência de alguns princípios para mediar as situações de conflito e eventualmente desenvolver uma metodologia de projetos adaptada para a organização.

Neste momento deve-se desenvolver o plano de projeto com a sua agenda, o cronograma das atividades requeridas para atingir as entregas do projeto, a sequencia lógica e dependência entre elas, a duração destas e do projeto como um todo. O cronograma constitui no fluxo de trabalho e é o elemento final da implementação da estratégia. Um plano bem desenvolvido permite a avaliação dos progressos realizados em relação às normas mensuráveis pré-determinadas, as responsabilidades, as autoridades e as responsabilidades estabelecidas. O autor indica à possibilidade de ocorrência de resistência a este processo, todavia alerta a necessidade de estudar se a resistência a mudança é resultado da implementação do gerenciamento do projeto ou é resultado de alguma outra política interna, ou até mesmo problemas internos que impactam no comportamento organizacional.

- Segunda dimensão: desenvolvimento da uma cultura organizacional de suporte ao gerenciamento de projeto. A cultura implica na existência de certas dimensões ou características que estão intimamente associadas e interdependentes e que guiam as ações dos grupos de pessoas na maneira de se fazerem as coisas.

- Terceira dimensão: estabelecimento de um papel gerencial apropriado para o líder em referência ao tipo, tamanho e complexidade do projeto. Além disto, o líder deve assegurar que a metodologia aplicada a um projeto específico deve se adequar as características organizacionais e não ao contrário.

- Quarta dimensão: estabelece uma relação balanceada entre a responsabilidade, autoridade e capacidade do líder do projeto. Neste sentido, o líder do projeto só poderá entregá-lo a tempo se a ele for dada a autoridade de adquirir os recursos.
- Quinta dimensão: esforços específicos devem ser direcionados para o desenvolvimento da equipe de projeto. Eles geralmente têm habilidades complementares ou conhecimento e uma interdependência que requer que eles trabalhem juntos para conquistar um objetivo comum. Para o sucesso, os membros devem ter os acessos iguais e livres à informação e comunicação.
- Sexta dimensão: sistema apropriado para facilitar os processos de gerenciamento de projetos deve ser providenciado. Um sistema ou um *software*, apropriados para dar suporte aos processos e técnicas do gerenciamento de projetos, deve ser providenciado. Este sistema ou *software* deve ser selecionado cuidadosamente, de modo que seja compatível com os já existentes na organização e com o orçamento desta.
- Sétima dimensão: os líderes de projeto devem ser habilidosos nos processos e técnicas de gerenciamento. As tarefas primárias de um líder de projeto são ter a coisa certa, no lugar certo no momento certo, para integrar todas as informações em um único ponto de responsabilidade para liderar o projeto. Isto tudo requer a aplicação de técnicas e habilidades como passos específicos em um sistemático processo.

2.7.1.3 O paradigma *SPICE*

No estudo de Brown (2008), a terceira, quarta sétimas dimensões, basicamente retratam o papel do líder no gerenciamento. As outras versam sobre a importância da alta administração e a disseminação de uma cultura para a implementação deste processo, a necessidade da interação entre a equipe de projeto e o desenvolvimento de um *software* para dar suporte. Branch (2009) desmembra as dimensões de Brown (2008) no que é chamado das 5 fases do Paradigma *SPICE – Start, Plan, Implement, Close and End,* que serão apresentadas a seguir.

- Fase 1: *Start* (Iniciar)

Na fase 1, chamada "Início", deve ser feita a descrição do projeto, esta é uma cartaque descreve o projeto e autoriza oficialmente o início dos trabalhos. Nesta oportunidade, discute-

se o escopo preliminar, que é uma oportunidade para a equipe de projeto informar ao cliente e aos outros envolvidos sobre o processo que será utilizado para desenvolver o projeto. Em seguida, serão estabelecidos os objetivos, apresentados em dados quantificáveis em termos de custo, retorno esperado e qualidade. Os objetivos definem exatamente o que a equipe de projeto está tentando alcançar. Devem também ser identificadas as especificações que descrevem as condições ou capacidades que devem ser atendidas ou possuídas pelos produtos do projeto para satisfazer um contrato ou padrão formalmente impostas outras. Indicar o que está incluído, bem como o que não está incluído no projeto. Para tanto, confirmar os recursos disponíveis e identificar os membros que comporão a equipe principal do projeto.

- Fase 2: *Plan* (Planejar)

A fase "Planejar" é usada para confirmar o formato do produto final, agenda e tarefas requeridas para executar o projeto, estabelecimento dos protocolos de comunicação e orçamento. O resultado desta fase é o Plano de Projeto. O cliente, a equipe de projeto, e todos os outros envolvidos devem estar atentos a forma e a funcionalidade do produto final. Enquanto a confirmação do formato pode requerer muitas interações, o plano permanecerá incompleto até todas as especificações do produto final serem endossadas por todos os envolvidos. Neste momento serão definidas as agendas de tarefas, que consistem nas tarefas, suas dependências, durações, restrições e duração. Nesta fase, deve-se acordar o protocolo que será utilizado para a comunicação entre os membros. Por fim, confirmar o orçamento, ou seja, manter fundos suficientes para a realização dos objetivos de um projeto em termos de custos.

- Fase 3: *Implement* (Implementar)

A fase da implementação é usada para monitorar o progresso de todas as tarefas agendadas, produzir relatórios para informar sobre o progresso dos objetivos do projeto de variações e ajustar os desvios entre estas, sobreposições ou atraso. Além disto, o autor aponta a realização de avaliações formativas, um método de avaliar o valor de uma atividade em desenvolvimento, enquanto o desenvolvimento está em andamento.

- Fase 4: *Close* (Fechar)

A fase do fechamento é a fase da avaliação. São geradas ferramentas para medir a efetividade de curto e longo prazo ao final do projeto.

- Fase 5: *End* (Fim)

A fase final é utilizada para identificar o sucesso do projeto, recomendar melhorias e encerrar toda a autoridade restante que pode ter sido delegada à equipe de projeto. Nesta fase, estar certo de que o sucesso, bem como os problemas do projeto, estejam identificados no relatório final.

2.1.7.4 MEPCP

A metodologia MEPCP –Metodologia Estruturada em Planejamento e Controle de Projetos – foi desenvolvida por Prado (2004) e está alinhada com a norma ISO 10.006, o PMBOK, o ciclo PDCA e o modelo de maturidade MMGP.

O MEPCP preconiza que um projeto deve ser gerenciado por meio de ações gerenciais com base na experiência do gerente de projetos, bem como da sua equipe, a partir de documentos estruturados. Neste sentido, as etapas do gerenciamento de projetos são: Inicialização, Planejamento, Execução, Controle e Finalização (PRADO, 2004).

A Inicialização compreende o documento de Abertura do Projeto que formaliza o início do projeto. Desenvolvido pela alta direção da organização, descreve, sucintamente, informações básicas que servirão de guia para o desenvolvimento do plano do projeto. Entre elas estão o título do projeto, a descrição, o escopo, o orçamento, a meta, as expectativas do cliente e do executor, a origem e a meta estratégica do projeto (PRADO, 2004).

Para Prado (2004), uma vez realizado o documento de inicialização do projeto, dá-se início ao Planejamento do projeto. Este Planejamento é dividido em 4 seções. Na seção A, tem-se o Resumo do projeto, em que se explicita o título oficial e o gerente do projeto. É realizada a declaração das metas principal e intermediárias do projeto, o escopo detalhado do que vai ser feito, do que já foi feito e o que não vai ser feito. Por fim, são definidos os critérios para encerramento do projeto.

Na seção B é detalhado o projeto, através das premissas e restrições.É desenvolvida a estrutura analítica do trabalho, que é a representação gráfica do processo de trabalho que se pretende desenvolver por meio do projeto. São identificados os recursos necessários para a execução das atividades do projeto. Em uma matriz são determinadas as atribuições e responsabilidades dos membros da equipe de projeto e desenvolvido um plano de treinamento. Também são detalhados os custos de cada etapa do projeto. Por fim, é desenvolvido o cronograma físico, indicando as tarefas a serem executadas, bem como suas relações de predecessão e sucessão, os responsáveis e datas (PRADO, 2004).

Na seção C são mostrados os regulamentos e as políticas para o gerenciamento de projetos, para o Acompanhamento da Execução, Monitoração de Desempenho e Controle de Modificações. Aqui são desenvolvidos os processos de checagem do desempenho. Estes processos devem prever: o conteúdo do relatório de desempenho, especificando quais indicadores de controle serão utilizados; os valores-limites a serem aceitos pelos indicadores; as ações a serem tomadas quando os indicadores excederem os limites aceitáveis (PRADO, 2004).

Prado (2004) indica que na última seção, D, são descritos os aspectos estratégicos, através da análise de risco e suas contramedidas, análise dos fatores críticos de sucesso do projeto, bem como é realizada reflexão sobre as lições aprendidas durante o desenvolvimento deste.

2.1.8 Críticas ao Gerenciamento de Projetos

A literatura apontada indicou que as atividades organizacionais funcionam melhor, como projetos, e quando usados formulários, guias *checklists*, políticas e procedimentos. Sage, Dainty e Brookes (2010) alertam que as ferramentas e técnicas em gerenciamento de projetos, frequentemente representam artefatos passivos de objetos fora do contexto organizacional. Cicmil e Hodgson (2006) corroboram com esta ideia e questionam a perspectiva funcionalista e prescritiva nas pesquisas em gerenciamento de projetos. Os autores apontam que, principalmente na década de 1990, a análise crítica do poder social e político, associado à execução dos projetos, surgiu.

Para Cicmil e Hodgson (2006) tem sido dada ainda maior ênfase em soluções tecnicistas, metodologias quantitativas, metodologias positivistas e um maior recurso à racionalidade instrumental. O corpo de conhecimento de gerenciamento de projetos enfatiza o papel de atores de projeto e gerentes como "executores", estreitando o seu papel para as questões de controle (tempo e custo) e conteúdo (escopo de trabalho previsto) e marginaliza o papel social e político dos atores. Perpetua a crença de que os gestores vivenciam uma realidade objetiva e que pode controlá-la através da aplicação de métodos adequados para uma avaliação racional da situação problema, a fim de chegar a uma solução correta. Estas crenças são materializadas nas “melhores práticas” em gestão de projetos.

A divulgação de "melhores práticas" traz uma mensagem sobre a possibilidade de racionalização progressiva da ação e uma crença no caráter cumulativo de conhecimento. Isso normalmente assume a racionalidade, universalidade, objetividade e bem como a possibilidade de gerar previsões rígidas sobre o gerenciamento (CICMIL; HODGSON, 2006). Nesta pesquisa, assumisse que as “melhores práticas” podem ser estudadas, todavia sob uma perspectiva diferente da apontada usualmente. Acreditamos que a crítica apontada pelos autores citados acima está centrada nos aspectos ferramentais das práticas, onde técnicas e procedimentos são superestimados em detrimento de aspectos humanos, comportamentais e sociais. Fatores estes que são foco de estudo desta tese.

Na visão crítica, não é mais possível definir gerenciamento de projetos em termos do tradicional "triângulo de ferro", enfatizando a realização dos objetivos de tempo, custo e qualidade. Cicmil e Hudgson (2006) sugerem a necessidade de um quadro de estudo mais amplo sobre este tema. Concentra-se sobre quem faz parte do processo de tomada de decisão, analisando o que determina esta posição, agendas e poder dos diferentes participantes, e como essas diferentes agendas são combinadas no processo pela qual as decisões são tomadas. Estas e outras vozes continuam sub-representadas no debate geral sobre gerenciamento de projetos.Assim, o espaço está aberto para estudos dentro desta linha de pensamento.

Cicmil e Hodgson (2006) apontam que, como resultado das premissas que nortearam o desenvolvimento do gerenciamento de projetos ao longo das décadas, os temas de pesquisa agora abrangem uma variedade de tendências, no campo mais amplo de estudos de gestão:

- Controlar o desempenho de projetos - isto é, aplicar a determinado conjunto de ações dos atores do projeto, a fim de produzir o resultado desejado,

gerenciando as motivações e as ações das pessoas;

- Gerenciamento de relações entre as pessoas - isto é, a gestão de todo "sistema" de funções e tarefas inter-relacionadas e sua interconexão;
- Gerir a cultura da equipe do projeto através da liderança do projeto - ou seja, projetar e controlar o sistema de valores e crenças, a fim de motivar as pessoas a se envolverem no processo;
- Conceber e gerir o processo de aprendizagem dos membros do projeto;
- Captura, gestão e transferência de conhecimento em ambientes de projeto.

Lenfle e Loch (2010) ao escavar as raízes do gerenciamento de projetos inovadores, encontraram conexão entre gerenciamento de projetos e um corpo crescente de trabalhos que enfatizam a necessidade da busca flexível em inovação e mudanças organizacionais. A disciplina de gerenciamento de projetos pode contribuir para a habilidade organizacional ao desenvolver processos que permitam flexibilidade nos processos e objetivo. Flexibilização do método de trabalho é necessário para adequar o gerenciamento a especificidade de cada projeto (KERZNER, 2011).

Thi e Swierczek (2010) rejeitam a ideia de que o desempenho do projeto deve ser avaliado apenas pelo custo, tempo, qualidade e satisfação do cliente. Outros fatores devem ser incluídos nesta avaliação, pois demonstram ter relação positiva para a eficácia do projeto. A estabilidade do ambiente é considerada, uma vez que é importante não haver grandes alterações no escopo, bem como no orçamento do projeto, para que ele possa ser executado tal qual planejado. A qualificação do gerente e dos membros da equipe também deve ser desenvolvida, anteriormente ao planejamento do projeto, para que este possa lograr êxito. A qualificação destes permite entendimento pleno das ferramentas e geração de um senso crítico, para que adaptações possam ser propostas durante o desenvolvimento do trabalho. Mais ênfase deve ser dada na formação mais adequada dos gestores e profissionais para o sucesso dos projetos. A formação adequada destes atores inclue a avaliação do seu desempenho, inclusive, durante a execução do projeto.

Para Singh, Keil e Kasi (2009) e Sage, Dainty e Brookes (2010) as falhas dos projetos podem ser um indicativo da não reflexão e descontextualização das ferramentas formais de gerenciamento. É questionada, então, a eficácia, relevância e consequências da padronização das práticas e do conhecimento em Gerenciamento de Projetos, ao invés de encorajar uma

visão mais transformativa e reflexiva do conhecimento, o quanto cada ferramenta ajuda na construção e no gerenciamento do projeto. Para tanto, é preciso observar a dinâmica organizacional nos seus diferentes grupos, e cada organização deve adotar uma estratégia flexível que se adéque a sua necessidade. As organizações, então, devem avaliar o papel das ferramentas gerenciais e utilizar aquelas que sejam necessárias às suas necessidades. Os benefícios das ferramentas de conhecimento reflexivo em Gerenciamento de Projetos, só podem ser alcançados através da plena compreensão do nuances sócio-material e associações que podem ser feitas no contexto local.

Stretton e Blythman (2012) ratificam esta posição indicando que os procedimentos propostos pelos métodos de gerenciamento de projetos, em especial o PMBOK, vêm perpetuando as ferramentas sem alterá-las às necessidades presentes das empresas. A perpetuação destas ferramentas ocorre por meio dos treinamentos propostos às equipes e gerente de projeto. O problema é que a falta de adaptação leva a falhas na implantação e desenvolvimento da prática de gerenciamento de projetos, o que faz algumas organizações percebê-la com desconfiança.

A prática reflexiva, por parte dos indivíduos, só poderá ser atingida se o próprio indivíduo internalizar este exercício. Bredillet et al (2008) alerta que os treinamentos realizados não são suficientes para atingir este objetivo. É necessário um contexto organizacional permissivo a esta prática. Durante o desenvolvimento do projeto os indivíduos devem ser levados a compreensão mais ampla dos conceitos teóricos relevantes e aplicá-las a experiências vivenciadas por eles. Isto fará com que sejam construídos, internamente, modelos mentais de ação que servirão de guia para eles. Os membros da equipe, bem como o gerente do projeto, sejam eles novatos ou experientes devem incrementar seu repertório de respostas possíveis às situações, através da ampliação de seus quadros de referência para além da sua experiência atual. Estes quadros devem ser internalizados e as rotinas que os compõem devem ser flexíveis para lidar com a ambiguidade e complexidade de certas atividades. O contexto organizacional ao qual Bredillet et al (2008) se refere pode ser conseguido através de mentores, abertura ao clima investigativo e partilha de informação, de forma a torná-las de rápido e fácil acesso.

Quadro 2: Expertise, competência e conhecimento em gerenciamento de projetos baseados no modelo de aprendizagem de adultos de Dreyfu´s (2004)

Nível	Experiência	Ação é impulsionado por
Noviço	Enfrenta um determinado problema e uma dada situação, pela primeira vez	•Instruções (curso de formação, Guia PMBOK®) •Aprender a reconhecer fatos objetivos e características da situação (modelos e definições de projeto) •Aprender regras gerais para todas as situações semelhantes, independente de contexto (metodologia de gerenciamento de projetos, procedimentos) •Avaliar o desempenho baseado no seguimento às regras
Novato avançado	Ganhou alguma experiência da vida real	•Aprender a reconhecer elementos relevantes, a partir de sua similaridade com casos vivenciados previamente (por exemplo, a consciência de uma tipologia de projetos) •A consciência da importância do contexto da experiência, assim fazer a escolha sobre os elementos-chave de uma dada situação, a partir de regras independentes do contexto (Aprender com a experiência, reflexão limitada, recomendações do Guia PMBOK®) •Método de aprendizagem: tentativa e erro
Executador competente	Aumenta o número de experiências vivenciadas e, consequentemente, o número de elementos e fatos aprendidos	•Aprender com a própria experiência e de outros para priorizar elementos em cada situação •Organizar informações, a partir da escolha de um objetivo e um planejamento •Lidar apenas com um conjunto de fatores chaves relevantes para a meta e o plano, assim simplifica a tarefa e obtém resultados melhores •Deliberar sobre as conseqüências do uso do próprio julgamento em relação à meta e planejamento (subjetividade e objetividade simultânea), a relação de envolvimento entre executor e ambiente •O modelo de análise, executador competente: elementos-regras-metas de planejamento-decisão •Capacidade de pensar sozinho (confiança, reflexão, escolha livre de ações e aceitação dos riscos)
Executador proficiente	Distante da racionalidade analítica (regras, princípios e soluções universais) passa a perceber situações rapidamente, de forma intuitiva, holística, visual, corporal	• A consciência da interpretação e do julgamento envolvidos na tomada de decisão, ao invés de apenas processar a informação de maneira lógica e analítica • Compreensão da situação com base em ações anteriores e experiência, atua profundamente "envolvido" na que já conhece • Compreensão reflexiva e participação nas relações de poder
Perito ou virtuoso		• Aprendizagem reflexiva; ação e prática simultâneas • Intuitivo, compreensão da situação em sintonia com uma abrangente reflexão crítica conjunta de si e do grupo • O pensamento, corpo, conhecimento e ação são inseparáveis, estão se formando simultaneamente e estão sendo formadas por um outro • Compreender que o poder relativo é uma parte intrínseca de se relacionar intersubjetiva, e está sempre lá • Considerações sobre o presente e as deliberações sobre o futuro

Fonte: Adaptado de Cicmil (2006)

Para Cicmil (2006), a literatura que versa sobre gerenciamento de projetos faz perceber os profissionaiscomo "técnicos hábeis" e "implementadores racionais" de metas e planos de projeto.

Todavia, quais são as suas experiências e pontos de vista sobre as habilidades importantes, conhecimentos e virtude sem seu trabalho diário com projetos? A autora supracitada aponta um conjunto associado de competências identificadas como úteis e relevantes para a prática de gerenciamento de projetos, apontadas no quadro 2. Contudo, alerta que este não pode ser convencionalmente conceituado, sob um número de tipos distintos de competências que poderia, então, ser tomado como um "perfil" de um profissional de projeto bem sucedido. Os resultados de sua pesquisa alertam para uma ligação mais estreita entre o conhecimento prático e os processos de aprendizagem que os indivíduos passam em seu desenvolvimento profissional.

No primeiro momento, o indivíduo é governado por regras de racionalidade analítica, no contexto de gerenciamentode projetos, sendo estas o tipo de conhecimento que forma a base de livros didáticos, pacotes de software de gerenciamento de projetos, métodos prescritivos e procedimentos formulados em uma série de listas de verificação promovidas porcursos de formação, e na maioria dasversões do Guia PMBOK®. As pessoas são treinadas em conhecimento e regras gerais independente de contexto (CICMIL, 2006).

Porém, a racionalidade analítica por si só é insuficiente. Para alcançar os melhores resultados no exercício da atuação em projetos, seja como uma profissão, estudante, pesquisador ou profissional. A importância de ganhar experiência concreta é uma condição prévia para alcançar o nível da intuitividade, visão holística e desempenho de habilidades tácitas. Racionalidade analítica e conhecimento de gerenciamento de projetos baseado em regras são importantes enão devem ser deixados de lado, mas pensá-lo como pico da aprendizagem pode comprometer o processo (CICMIL, 2006).

Em outro momento, foca-se no conhecimento e experiência. Estes dependem do contexto e está no cerne da atividade virtuosa; este nível de aprendizagem só pode ser alcançado através de experiências próprias do indivíduo como praticante das habilidades relevantes (CICMIL, 2006).

Por fm, a educação em gerenciamento de projetos deve permitir o desenvolvimento concreto, do conhecimento em função do contexto, incentivando a participação e reflexão sobre os complexos processos organizacionais (CICMIL, 2006).

2.1.9 Gerenciamento de projetos em organizações públicas

As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, é necessário o rompimento com os modelostradicionais e estruturar a gestão em função dos resultados em benefício da sociedade (GUIMARÃES, 2000; MATIAS-PEREIRA, 2008). Para Klering, Porsse e Guadanin (2010) a eficiência da administração pública, a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário, torna-se, então, primordial. Para atingir tais objetivos, os autores supracitados apontam novas tendências.

A primeira tendência é nomeada de "vertente societal". Esta caracteriza-se por um maior envolvimento da população na definição da agenda política, e, consequentemente, um maior controle social sobre as ações estatais e a legitimação da sociedade como participante do processo de formulação e implementação de políticas públicas. Esta propõe um gerenciamento mais participativo, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos ou atores sociais. Os fóruns temáticos, conselhos de órgãos e de administrações públicas e o planejamento via orçamento participativo são formas que a gestor público utiliza para permitir a participação social (KLERING; PORSSE; GUADANIN, 2010).

O "estado em rede" também é apontado por Klering, Porsse e Guadanin (2010) como tendência da administração pública. Nesta, é dada ênfase na descentralização, redistribuindo recursos, competências e poder para outras entidades. As ações do estado são executadas de modo descentralizado, incluindo também parcerias e alianças com empresas privadas e com a sociedade civil.

Outra tendência é apontada por Matias-Pereira (2008), o "choque de gestão". Tem como propósito a modernização do Estado, para torná-lo menos burocrático e mais competitivo.

Assim, para que os governantes consigam realizar com eficácia sua tarefa de utilizar os recursos públicos para a promoção de projetos complexos para o benefício da população, o gerenciamento e implantação de projetos surgem como ferramenta importante. A implementação de novos programas governamentais apresenta os mesmos desafios da implementação de projetos e deve ser considerado neste contexto. As políticas e programas governamentais precisam ser entregues dentro do prazo estabelecido, dentro dos custos estimados, e em concordância com as expectativas da sociedade. Nos últimos anos, os setores públicos, em diferentes países, têm sofrido significativa pressão para reinventar seus modelos operacionais (CHRISTENSON, WALKER, 2008; GOMES, YASIN, 2008; McPHEE, 2008; VERBEETEN, 2008).

Na literatura internacional alguns artigos foram publicados relatando casos de implementação de práticas de gerenciamento de projetos no setor público. McPhee (2008) desenvolveu seus estudos no governo australiano e chegou à conclusão de que quatro fatores podem ser apontados como elementos chaves para incrementar o gerenciamento de projetos naquele governo: grande reconhecimento da importância da gestão por projetos na entrega de resultados para o governo; métodos desenhados para melhor gerenciar os riscos do projetos para a sua entrega com sucesso; aumento do investimento no desenvolvimento de habilidades para o *staff* e; melhor entendimento dos fatores de sucesso no gerenciamento de projetos.

Ainda em relação ao governo da Austrália, Crawford e Helm (2009) ressaltam o fator gerenciamento de custos, como valor à gestão pública. Para tanto, deve existir um processo que ofereça suporte a prestação de contas, uma vez que os projetos públicos operam sob uma diversidade de atores com interesses complexos e muitas vezes conflitantes entre si. Auditorias devem ocorrer periodicamente, a fim de garantir a execução do projeto de acordo com o orçamento previsto no início. Alterações devem ser evitadas, mas quando necessárias é necessário justificá-las. Neste sentido, o governo deve demonstrar controle sobre seus gastos, através de uma ferramenta de monitoramento, sempre em linha com as expectativas populacionais.

Hall e Holt (2002; 2003) focalizaram em seus estudos o governo britânico, onde dois importantes elementos são trazidos para discussão. O ambiente político foi apontado, especialmente em função das alterações em que nele ocorre, afetando a capacidade do

patrocinador para cumprir os objetivos acordados, nos projetos com prazos de execução longos. As mudanças no ambiente político afetam tanto a estrutura da equipe, quanto nos próprios objetivos, sendo muitas vezes conflitantes com os firmados primeiramente.

Além disso, percebe-se a necessidade de se disseminar as práticas de gerenciamento de projetos, para os parceiros externos, como oportunidade de melhorias para projetos públicos britânicos. Este processo deve estar imbuído de um espírito crítico e reflexivo, a fim de que as etapas do projeto sejam desenvolvidas de forma mais ampla, considerando as necessidades de cada envolvido (governo e parceiros externos). Quando a equipe do projeto alcança este feito, o planejamento suporta as diferentes perspectivas, desfazendo posições unilaterais e permitindo um trabalho voltada para objetivos comuns. O gerenciamento de risco é a prática que se deve ter mais atenção (HALL; HOLT, 2002; 2003).

O caso nigeriano, publicado por Olateju, Abdul-Azeez e Alamutu (2011) indicou a necessidade de se treinar todos os envolvidos no planejamento e execução do projeto, apesar de todos terem demonstrado bons conhecimentos nas ferramentas e técnicas, a falta de um conhecimento profundo, por vezes, se torna um obstáculo. Ressaltam a implantação de um EGP em cada órgão do governo, a fim de dar suporte de maneira mais específica para os projetos de cada um. Os autores apontam também que a estrutura proposta de gerenciamento sempre deve respeitar a cultura de cada organização e o ambiente político específico. Aplicação drástica deve ser evitada, pois levam a mudanças abruptas, então, a fim de diminuir a resistência à mudança, as ferramentas e técnicas devem ser aplicadas gradualmente.

Para Gomes, Yasin e Lisboa (2008), que estudaram o caso de Portugal, os gestores de projeto de organizações públicas têm que enfrentar situações distintas que os gestores de organizações privadas. No contexto do setor publico, decisões políticas moldam a cultura organizacional. Além disso, os autores afirmam que as habilidades de liderança e de lidar com as pessoas dos gerentes de projetos parecem ser mais relevantes para os participantes do que características específicas de personalidade ou habilidades técnicas.

Neste contexto, Rosacker e Rosacker (2010) ressaltam que, dadas as características únicas que cercam as organizações do setor público, é inadequado aplicar as lições aprendidas com organizações do setor privado nesta arena sem investigar sua aplicabilidade empiricamente. Santos, Gonçalves e Dias (2012) vão mais além e afirmam que deve haver cuidado na importação de mecanismos de gestão pelo setor público, originalmente presentes

na administração de empresas privadas, uma vez que estas têm suas atividades voltadas para o alcance de resultados financeiros, no Estado o objetivo final atender às demandas da população.

Através de estudos em Camarões, Agheneza (2009) expõe que o importante para o sucesso de qualquer projeto público é a elaboração de um bom plano anteriormente à sua execução. Neste momento, as partes interessadas no projeto devem ser consultadas. Tal processo de consulta deve incluir a população beneficiada, a fim de se identificar as realidades locais e incorporar as especificidades de cada ambiente no referido planejamento. Os objetivos e metas devem ser cuidadosamente debatidos.

Ao estudar os projetos públicos Indianos, Nagadevara (2012) identificou os fatores de sucesso. Sua pesquisa apontou a "estrutura organizacional" e os "processos e procedimentos" como elementos críticos no setor público. Todavia, em relação ao fator "papel dos indivíduos" um fato curioso ocorreu, indicou baixo nível de importância, sugerindo que os indivíduos desempenham apenas um papel marginal nos projetos públicos.

Na literatura nacional, alguns casos são relatados, em especial retratam a implantação das ferramentas de gerenciamento de projetos na gestão estadual e municipal. A seguir serão apresentados os casos das esferas públicas estatuais, por serem da mesma natureza da tese desenvolvida.

2.1.9.1 O caso do Rio de Janeiro

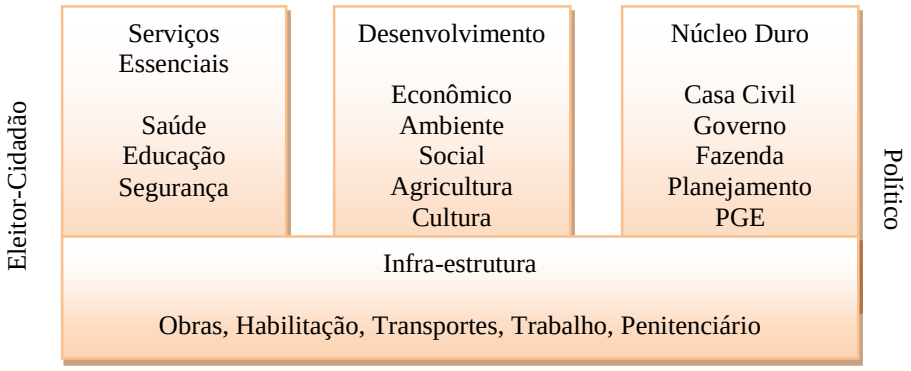
Segundo (SANTOS; MARTINS, 2008), a partir de 2007, foi estabelecido um plano de ação para viabilizar a evolução da maturidade em Gerenciamento de Projetos nos órgãos públicos do Estado do Rio de Janeiro. Este foi elaborado pelos gestores do EGP-RIO (coordenador, supervisora e analistas) os quais contaram com o apoio de uma empresa de consultoria externa, e, posteriormente, foram validados pelos principais envolvidos na sua execução (gerentes dos projetos, alta administração do governo, analistas de diversas áreas, etc) antes do início da sua operacionalização.

A partir deste plano, Santos e Martins (2008) salientam que algumas ações foram implementadas, a fim de evoluir na maturidade em gerenciamento neste estado, implantação

da estrutura organizacional, formação dos Gerentes de Projeto e Analistas do EGP-Rio, definição da metodologia e informatização dos processos.

Sobre estas ações, Pinto e Silva (2009) relatam que foram agrupadas as diferentes secretarias em grupos que se complementam, de maneira a representar o sistema como um todo. Na figura 11 está demonstrada a configuração das secretarias e assemelhadas divididas em blocos de Serviços Essenciais, Desenvolvimento, Núcleo Duro e Infraestrutura, de maneira a facilitar o entendimento do sistema.

Figura 11: Agrupamento das secretarias - RJ

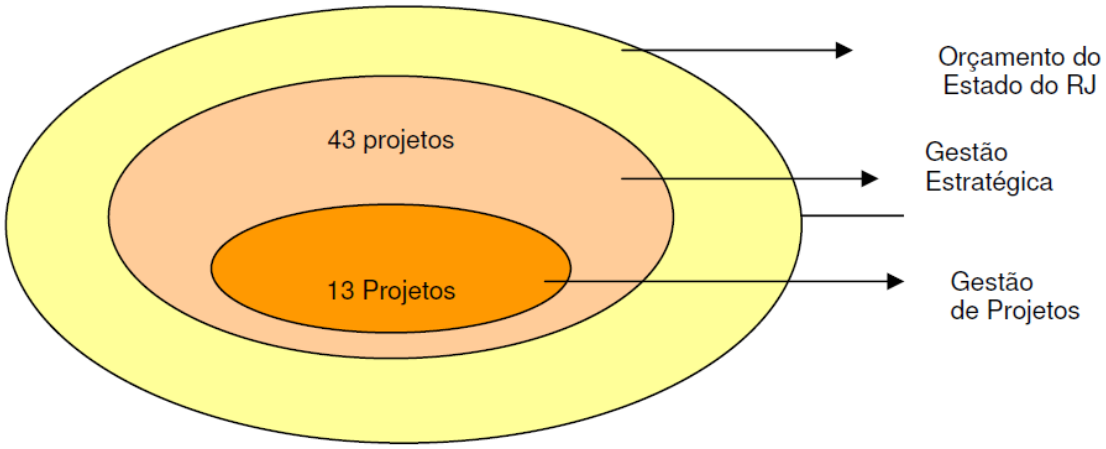


Fonte: Pinto e Silva (2009, pg. 10).

A partir desta configuração, foram identificados os programas e projetos que necessitam um maior esforço de gerenciamento. Com isso, dois níveis novos de gerenciamento foram criados: um nível de gestão estratégica, e um nível de gestão de projetos (PINTO; SILVA, 2009). A figura 12 mostra estes níveis.

O nível de projetos estratégicos contempla 39 projetos das áreas de saúde, segurança e educação, de nível de gestão intermediário e monitorados diretamente pelo Núcleo de Planejamento e Monitoramento Estratégico situado no âmbito da SEPLAG – Secretaria de Planejamento do Governo doEstado do Rio de Janeiro. A principal meta é funcionar como um elemento facilitador e estimulador das atualizações constantes dos dados pelos gerentes dos projetos, porém não utilizam as técnicas clássicas de gestão de projetos segundo os modelos do PMI ou similares (PINTO; SILVA, 2009).

Figura 12: Níveis de projeto - RJ



Fonte: Pinto e Silva (2009, pg. 11)

O monitoramento destes projetos é realizado através de um sistema de informações de gestão estratégica, o SIGERIO que foi desenvolvido por uma empresa de consultoria externa. Este sistema permite o acesso via Web, o que facilita a inclusão dos dados pelos gerentes dos projetos e o monitoramento das informações por todos os envolvidos, principalmente os altos executivos do governo. A atualização dos dados do projeto no sistema é de responsabilidade dos gerentes de projeto, além de alertar sobre os problemas e gargalos identificados, realizar os ajustes de prazos e custos necessários. Os gerentes de cada um dos projetos, assim como os monitores não possuem formação específica em gerenciamento de projetos. Receberam, apenas, uma capacitação geral para operacionalização do sistema de informações existente (PINTO; SILVA, 2009).

O nível de gestão de projetos contempla 13 projetos e são considerados como projetos emblemáticos para a gestão do estado e têm como foco as obras de saneamento, urbanização e transportes. Esta carteira de projetos é gerenciada por um escritório de projetos públicos denominado EGPRIO situado no âmbito da Secretaria de Estado da Casa Civil do Rio de Janeiro (PINTO; SILVA, 2009). A formalização das suas atribuições ocorreu através da emissão de um decreto no Diário Oficial do Rio de Janeiro. Este EGP-Rio está ligado diretamente à Casa Civil. Além disso, foram definidos os gerentes de projeto e os integrantes do Comitê Executivo de Projetos e foram institucionalizadas as suas atribuições também através da emissão de decreto (SANTOS; MARTINS, 2008).

Com objetivo de otimizar os resultados dos projetos estruturantes, umsistema gerencial de monitoramento intensivo de projetos foi estabelecido pautado na utilização das melhores práticas em gerenciamento de projetos definidas pelos sistemas de gestão como os descritos pelo PMI. Assim, EGP-RIO está diretamente focado em todos os processos destinados a criação, remodelagem e manutenção das políticas e estrutura organizacional do ambiente em que o escritório de projetos está inserido. Exerce também o papel de coordenação de todos os projetos emblemáticos do plano estratégico da organização, tendo como atribuição a padronização das normas e procedimentos, a realização do monitoramento, o acompanhamento, revisões e análises dos projetos, bem como a comunicação das informações de todos os projetos da carteira (PINTO; SILVA, 2009).

O escritório de projetos públicos do Rio de Janeiro é formado por uma equipe multidisciplinar, em que todos receberam capacitação formal em gerenciamento de projetos. Estes treinamentos tiveram como referência a metodologia de gerenciamento de projetos desenvolvida e implantada em parceria com uma empresa de consultoria externa. Com isso, foram realizadas sessões de orientação no trabalho para os gerentes de projeto e para os analistas do EGP-Rio. Estas sessões tinham como foco a aplicação da metodologia estabelecida para os Projetos Estruturantes, aqueles que seriam gerenciados por esta nova estrutura (SANTOS; MARTINS, 2008).

O monitoramento destes projetos é realizado através de planilhas orçamentárias e os cronogramas físico-financeiros provenientes dos editais de licitação de cada uma das obras foram desmembrados por meio da ferramenta de gerenciamento de projetos descritas no PMBOK denominada EAP – Estrutura Analítica do Projeto. O sistema que dá suporte ao monitoramento é denominado SINGEP.

Embora os projetos estruturantes do Governo do Estado do Rio de Janeiro, acompanhados pelo EGP – RIO, ainda não tenham sido finalizados, algumas melhorias, de natureza qualitativa, ocorridas após o início deste gerenciamento, foram citadas (SANTOS; MARTINS, 2008; SANTOS, 2009):

− Uniformização da linguagem entre os envolvidos no gerenciamento dos projetos;
− Maior clareza do escopo dos projetos;
− Melhoria da comunicação entre os envolvidos (facilitada pela informatização);
− Melhoria do controle sobre as solicitações de alteração de escopo dos projetos;

− Maior controle sobre a realização física dos empreendimentos;
− Estruturação do envolvimento da alta administração do estado no processo decisórioatravés da institucionalização do Comitê Executivo de Projetos;
− Melhoria na assertividade das decisões (agora há fatos e dados para subsidiá-las), e;
− Maior clareza sobre as necessidades de desembolso dos projetos por meio da integração de esforços entre EGP-Rio, Secretaria da Fazenda e Secretaria de Planejamento.

Santos (2009) relata que, embora os projetos utilizados como objeto da análise ainda estejam em andamento, há indícios de maior atendimento aos prazos e custos pré-estabelecidos, em comparação a média do setor público e do que o verificado anteriormente à implantação de novas capacidades de gerenciamento de projetos no Governo do Estado do Rio de Janeiro.

Todavia, apesar dos benefícios conseguidos com a evolução na maturidade em gerenciamento de projetos, uma série de obstáculos ainda precisam ser superados: maior autonomia para o gerente de projeto, estabelecimento de um ambiente onde haja transparência sobre o andamento dos projetos e a percepção da importância da metodologia nos processos de trabalho, e sua incorporação nestes (SANTOS, 2009).

2.1.9.2 O Caso do Espírito Santo

A partir de 2003, o governo do Espírito Santo estabeleceu políticas públicas para organização administrativa e financeira do aparelho estatal. Após esta reorganização, o esforço voltou-se para a criação de mecanismos para otimizar o uso dos recursos públicos. (COSTA, JANUZZI e SANTOS, 2008).

Nesse sentido, foi traçado um plano de longo prazo e adotada uma metodologia para garantir resultados tangíveis para a população. Costa, Januzzi e Santos (2008) relatam que o "Plano de Desenvolvimento ES 2025" foi desenvolvido pelos atores sociais públicos e privados visando a implantação do terceiro ciclo de desenvolvimento do Espírito Santo para o período de 2005 a 2025. Este Plano definiu metas, projetos estruturantes e traçou cenários para o Espírito Santo para os próximos vinte anos, e constitui-se de um instrumento de compromisso, integração e convergência das ações e iniciativas estratégicas das principais forças políticas, econômicas e sociais capixabas.

Para a concretização da visão de futuro, prevista no “Plano Estratégico ES 2025”, segundo Costa, Januzzi e Santos (2008) e Costa, Januzzi (2009) foi criado um novo modelo de gestão pública estadual, que tem por objetivo agilizar a implementação dos projetos estruturantes definidos no plano. O Programa de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Espírito Santo, denominado Pró Gestão, teve início em março de 2007, tendo o Vice-Governador comosponsor (Patrocinador) do projeto.

Furtado, Fortunato e Teixeira (2011), ao entrevistar os envolvidos neste programa, apontaram alguns fatores como obstáculos à implantação da política de gerenciamento de projetos no Governo do Estado do Espírito Santo. A ausência de cultura de projetos foi um dos fatores apontados. O comprometimento com prazo, custo e previsão de riscos não fazia parte das normas culturais dos servidores do estado. A falta de uma visão orientada por processos e a disseminação das informações dificultavam mais ainda a implantação. A postura de alguns servidores em omitir informações, ao invés de compartilhá-las, gerou defensividade ocasionando conflitos com o gerente de projetos. A rotatividade de servidores públicos pelas frequentes mudanças de chefia e de assessoria, fato que muitas vezes impede o prosseguimento das estratégias traçadas pelo gerenciamento de projetos da administração anterior, também foi relatado como obstáculo.

A Estratégia de Implantação do Pró Gestão foi definida pela Secretaria de Estado de Planejamento, com suporte metodológico de uma consultoria externa, e teve como principais pilares: a definição do portifólio de projetos, integração com as instituições meio, implantação do escritório de projetos, desenvolvimento de um sistema informatizado, criação da Secretaria de Gerência de Projetos, instituição da figura de gerente de projetos e Criação do Comitê de Gerenciamento de Projetos. Abaixo serão abordados cada um deles, de acordo com Costa, Januzzi e Santos (2008) e Costa e Januzzi (2009):

- Definição do portfolio de projetos– Inicialmente, o Governo do Estado do Espírito Santo definiu uma carteira inicial de 20 projetos estruturantes para serem acompanhados através desta nova estrutura. Nesses projetos foram aplicados cerca de 70% dos investimentos previstos no orçamento do Governo do Estado, nos quatro anos seguintes.

- Integração com as Instituições meio – No setor público, há alguns órgãos que, embora não tenham funções e atribuições finalísticas, são determinantes na execução orçamentária. Assim, para imprimir maior agilidade na liberação de licenças ou pareceres, foram designados, em regime integralaos projetos estruturantes, profissionais da Procuradoria Geral do Estado, da Auditoria Geral do Estado, das secretarias de Economia e Planejamento, de Fazenda, de Meio Ambiente, além de outros órgãos. Com isso, todos os processos que chegam a essas instituições são identificados e recebem tratamento especial.

- Implantação do escritório de projetos– O Governo do Estado criou o Escritório de Projetos, composto por gestores especialistas. A partir de abril de 2008, com a criação da Secretaria de Estado de Gerenciamento de Projetos (SEGEP), o Escritório de Projetos passou a vincular-se a essa pasta. A SEGEP tem como missão o monitoramento estratégico do portfólio de projetos e a unificação dos métodos e dos procedimentos de gestão, propiciando apoio efetivo às equipes na geração de soluções para as superações dos problemas relacionados aos projetos. Após a implantação deste escritório, foi possível o mapeamento dos principais gargalos que ocorrem na implementação dos projetos e sua divulgação para o núcleo central do governo, antes, estes ficavam restritos às Secretarias de Estado o que dificultava a tomada de medidas preventivas e corretivas. Os integrantes da equipe do Escritório de Projetos são responsáveis por acompanhar as ações de planejamento, execução e avaliação dos projetos estruturantes do Governo no Estado. São também co-responsáveis pela identificação de restrições postas à execução dos projetos e por encontrar soluções inovadoras e criativas para a superação das mesmas, junto aos gerentes dos projetos. Além disso, desempenham um papel de intermediários entre o órgão responsável pelo projeto e as demais instituições e parceiros envolvidos. Os gestores, que se articulam diretamente com os gerentes dos projetos, monitoram em tempo real os aspectos de qualidade e atualidade das informações disponíveis no SigES.

- Desenvolvimento de um sistema informatizado – Para o controle efetivo de todas as ações dos projetos foi desenvolvido um software, denominado Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Governo do Espírito Santo (SigES). A partir deste sistema, todos os projetos foram estruturados, tendo metas, cronograma, escopo, público alvo, dentre outras

variáveis. Com isso, os projetos passaram a ter início, meio e fim, escopo claro, cronograma definido, indicadores de qualidade, financeiro mensal e análise de riscos. Assim, os projetos puderam ser acompanhados de forma sistemática e foram empreendidas ações preventivas e corretivas em tempo hábil, o que ampliou a sua capacidade de execução. Foram também definidos os marcos críticos pela equipe de projeto, através do qual andamento do projeto é gerenciado, pois indicam por meio de uma barra de status, se há atraso, restrição (riscos) ou se o cronograma está em dia. Assim, o gerente do projeto informa, em tempo real, o andamento, as restrições que aparecem e aciona o Escritório de Projetos para o apoio que se fizer necessário.

- Processo de monitoramento - O processo de monitoramento pode ser dividido em três principais momentos: rastreamento, é realizada a verificação sistemática da execução dos projetos, de forma a oferecer os subsídios mais adequados àsetapas seguintes; interpretação das informações, a partir dos dados e informações obtidas na etapa anterior, realiza-se a sua comparação com o que fora planejado no início do projeto; e por fim, a tomada de decisões, onde após a análise crítica da execução doprojeto deve ser feito um alerta aos respectivos responsáveis para que os riscos sejam tratados e providências sejam tomadas. Para um melhor aproveitamento do tempo destinado ao monitoramento, alguns critérios de seletividade para a definição dos projetos e etapas que serão prioritários no objeto de monitoramento sistemático foram empregados. Projetos com alta materialidade de recursos (financeiros, humanos, infra-estrutura, tempo etc.) e projetos com dificuldade na sua execução. Deve-se dedicar maior atenção ao monitoramento das etapas de maior impacto nos resultados planejados.

- Criação da Secretaria de Gerência de Projetos – Em reconhecimento ao trabalho e aos resultados obtidos pelo Escritório de Projetos, o Governo do Estado criou, em abril de 2008, a Secretaria de Estado de Gerenciamento de Projetos. Com isso, o Estado do Espírito Santo implantou a primeira secretaria de Estado destinada à função de gerenciamento de projetos, em nível nacional. A criação desta secretaria auxiliou no estabelecimento da rede de parceiros e na difusão da cultura de gerenciamento de projetos em diversos órgãos da administração pública estadual.

- Instituição da figura de gerente de projetos – Para cada um dos projetos da carteira foram escolhidos gerentes para os liderarem. Estes gerentes são os responsáveis diretos pelo acompanhamento físico e financeiro dos projetos, além de alimentarem o sistema SigES, com informações e restrições. Para legitimar a liderança, os secretários de Estado e dirigentes de Autarquias indicaram pessoas de sua confiança.

- Criação do Comitê de Gerenciamento de Projetos – Foi criado a fim de uniformizar as informações gerenciais e tomar decisões de governo sobre temas importantes que se referem ao desenvolvimento dos projetos estruturantes. Sua formação base é composta pelo Vice-Governador e pelos Secretários de Gerenciamento de Projetos, de Governo e de Estado de Economia e Planejamento. Sob a coordenação do Comitê, há reuniões mensais ou bimestrais de análises estratégicas de cada um dos projetos, nas quais participam os gestores, os gerentes e os dirigentes das pastas onde se localizam os projetos.

Tendo como base o ES2025, Pestana e Valente (2010) descrevem o Plano de Gestão para o Desenvolvimento e Inclusão Social, lançado em junho de 2008, pela Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER). O plano enumera 57 projetos em que serão adotadas práticas de gerenciamento de projetos voltados para a gestão de pessoal.

Com o suporte da equipe de implantação do escritório de projeto, foi distribuído aos servidores, um aplicativo em Microsoft Access, para preenchimento das informações sobre os projetos de sua responsabilidade. Estas informações contribuíram para desenvolver um diagnóstico dos projetos realizados na SEGER (PESTANA; VALENTE, 2010).

Com isso, foram selecionados alguns projetos que atendiam aos requisitos de alinhamento estratégico, relevância e custos. Estes foram priorizados segundo critérios técnicos estabelecidos e receberam um tratamento diferenciado e um acompanhamento mais próximo. Desta forma, decidiu-se por realizar um monitoramento intensivo em 9 (nove) projetos prioritários e um monitoramento mais superficial nos outros 17 (dezessete) (PESTANA; VALENTE, 2010).

Em janeiro de 2009, mediante portaria, foi instituído o Escritório de Projetos da SEGER (intitulado Escritório de Gestão Estratégica da SEGER), foram definidos seus objetivos e atribuições do Escritório, de seusintegrantes e dos Gerentes de Projetos. Após

terem sido nomeados seus integrantes, estes receberam treinamentos na metodologia GEOR e suas ferramentas (PESTANA; VALENTE, 2010).

Para os projetos de monitoramento intensivo são realizadas reuniões de monitoramento periódicas (em média, quinzenalmente) comparticipação do integrante do Escritório responsável pelo monitoramento daquele projeto, do gerente do projeto e, quando necessário, integrantes da equipe do projeto e/ou demais parceiros. Através da utilização do SigES, sistema informatizado de gerenciamento de projetos, essas reuniões têm como objetivo identificar medidas preventivas e corretivas ao projeto, definir medidas de gestão e orientar os gerentes sobre o processo de monitoramento (PESTANA; VALENTE, 2010).

Quando é necessário são realizadas reuniões para tomar decisões sobre as restrições severas e definir medidas de gestão para a correção de rumo da carteira de projetos. Estas reuniões são realizadas com a participação do secretário da SEGER, subsecretários e/ou diretores-presidentes das autarquias e integrantes do Escritório de Projetos (PESTANA; VALENTE, 2010).

Nos projetos de monitoramento mais superficiais as atualizações do progresso dos projetos devem ocorrer com a mesma frequência que os fatos relevantes ocorrem, observando que os projetos não deverão ficar mais do que 7 (sete) dias sem atualizações (PESTANA; VALENTE, 2010).

Através da adoção da ferramenta de gerenciamento intensivo de projetos pelo Governo do Estado do Espírito Santo, para Costa, Januzzi e Santos (2008) resultados positivos foram alcançados. Tais resultados podem ser observados tanto nas questões sociais e econômicas, a partir da efetividade na aplicação dos recursos públicos, quanto nos aspectos comportamentais, a exemplo da melhoria da auto-estima das equipes de servidores envolvidas nos projetos estruturantes do Governo. Em pesquisa realizada com 97 secretários, dirigentes e gerentes do Governo do Estado, para que fossem detectados os principais resultados do Pró Gestão, na visão de cada um, foi relatado que (COSTA, JANUZZI e SANTOS, 2008):

• 73,6 % dos entrevistados concluíram que a maioria dos processos está caminhando rápido, o que representa agilidade na condução dos projetos.

• Quase 60% dos entrevistados afirmaram que a maioria das informações substantivas à tomada de decisões gerenciais é conseguida em quantidade e tempo desejáveis.

• A avaliação das secretarias e órgãos foi muito positiva e alcançou 77,4% dos entrevistados.
• O Escritório de Projetos foi avaliado como “excelente” ou “bom” por cerca de 85% das pessoas consultadas.
• A média das notas atribuídas ao Pró-Gestão foi de 8,75.

Em relação aos resultados intrínsecos dos projetos, Costa, Januzzi e Santos (2008) afirmam queconcretamente foi atingido um índice de 82,56% de projetos dentro do prazo ou já concluídos, contra apenas 17,44% dos projetos em atraso. Esses índices não possuem padrão de comparabilidade no setor público brasileiro, pois a metodologia ainda é adotada por poucos Estados federados.

2.1.9.3 O caso do Rio Grande do Sul

Segundo Costa (2008), o plano estratégico de governo para o Estado, demonstra a necessidade de implementar métodos e ferramentas que façam com que os planos passem à realidade.

Tendo isto em vista, na estrutura da Secretaria do Planejamento e Gestão passou a existir com uma unidade específica, cujo objetivo era o de montar a carteira dos Programas Estruturantes, planejar os projetos e exercer um papel de articulador, de apoio e de monitoramento. A partir do Plano Global de Governo (PPA 2008-2011), em discussão com os secretários de estado, foram priorizados 12 programas, que são suportados por 48 projetos e 130 ações (COSTA, 2008).

Após a definição dos Programas, seus projetos e ações associadas, que lhes dariam sustentação, houve a etapa de formulação do orçamento, que da mesma forma deveria contemplar cada um dos projetos e ações elencados na Carteira dos Programas Estruturantes. Posteriormente, em outubro de 2007, foi publicado um decreto disciplinando diversas questões relativas ao modelo de gestão. Foi criado o Departamento para o Monitoramento de Projetos – DEPROJ, localizado na estrutura da Secretaria do Planejamento e Gestão (COSTA, 2008).

A unidade está dotada de uma estrutura, que prevê, na média, um técnico para cada 10 projetos ou ações sob gerenciamento intensivo. Desde o início de suas atividades, o DEPROJ contou com o suporte de uma consultoria externa, que conduziu a transferência de

metodologia para planejamento dos projetos, rotinas de acompanhamento, que consistem em reuniões presenciais realizadas mensalmente com os responsáveis de cada um dos projetos ou ações sob monitoramento intensivo (COSTA, 2008).

Costa (2008) afirma que para dar suporte aos planos de projetos, é utilizado um roteiro em MS Power-point. Os controles de acompanhamento utilizam um conjunto integrado de planilhas MS Excel, denominadas Sistema de Gerenciamento de Projetos – SISGEP. Este sistema agrega as principais informações que serão extraídas pelo Portal de Gestão, uma ferramenta desenvolvida em plataforma *Web*, que se destina ao uso dos gerentes de projeto e demais responsáveis, conforme níveis de acesso, para que estes possam acompanhar seus compromissos, o andamento dos trabalhos e as deliberações consignadas em atas, além de todas as outras questões relativas ao programa, projeto ou ação.

Mensalmente, a avaliação dos projetos ocorre em relação aos prazos das etapas, custos, indicadores e riscos. Em relação aos três primeiros itens (etapas, custos e indicadores), a análise se dá em relação aos objetivos previamente estabelecidos e à consecução dos marcos críticos. Em relação aos riscos, é realizada uma avaliação do ambiente e das tendências visando identifica-los previamente os riscos e propor ações que busquem minimizá-los ou preveni-los.

Os projetos que apresentem realização em dia de suas metas mensais recebem o sinal verde e, portanto, não requerem qualquer providência corretiva. Aqueles que possuem um desvio até 15% da meta, recebem sinal amarelo e devem propor um plano de ação resolvido e acertado entre o gerente de projeto e os monitores do DEPROJ. Os projetos com desvio superior a 15% da meta, recebem farol vermelho e requerem a elaboração de plano de ação corretiva a ser submetido ao Comitê de Projetos do Governo do Estado.

Segundo Costa (2008), o mesmo decreto mencionado anteriormente, estabeleceu os diferentes níveis de responsabilidade e suas respectivas atribuições, conforme passamos a relacionar:

a) Pelos Programas: Secretário Coordenador e um Coordenador Executivo

b) Pelos Projetos: Gerentes de Projeto

c) Pelas Ações: Responsáveis por Ação

Costa (2008) salienta que um aspecto marcante desta etapa foi a disseminação da palavra “fulanização”, que passou a ser bastante utilizada no sentido de que todas as

responsabilidades ficassem definidas entre pessoas, nominalmente. Esta medida visa apontar aquele que efetivamente detém a atribuição e a quem compete encaminhar solução para eventuais dificuldades ou gargalos que surjam para a concretização do que se busca realizar.

Outro aspecto, da maior relevância é que todos os programas têm seus resultados contratualizados, ou seja, passam por uma formalidade também instituída pelo decreto de gestão, que estabeleceu a exigência de que todos os programas pactuem suas metas. O instrumento utilizado é o Termo de Compromisso com Resultados, no qual comparecem todas as instâncias que contribuem para os objetivos do programa e assinam o termo (COSTA, 2008).

Também foram realizados eventos de capacitação para os Gerentes de Projeto e para os Responsáveis por Ação, qualificando-os para o planejamento de suas atividades e o uso das ferramentas (COSTA, 2008).

Visando expor as informações e permitir a participação social, foi lançado um portal na web, onde o cidadão pode conhecer os programas, projetos e ações, verificar o que está sendo efetivamente realizado em sua região, interagir com o gerente de projeto, acompanhar a execução das principais obras públicas e postar sugestões e críticas para o Governo (COSTA, 2008).

2.1.9.4 O caso de Minas Gerais

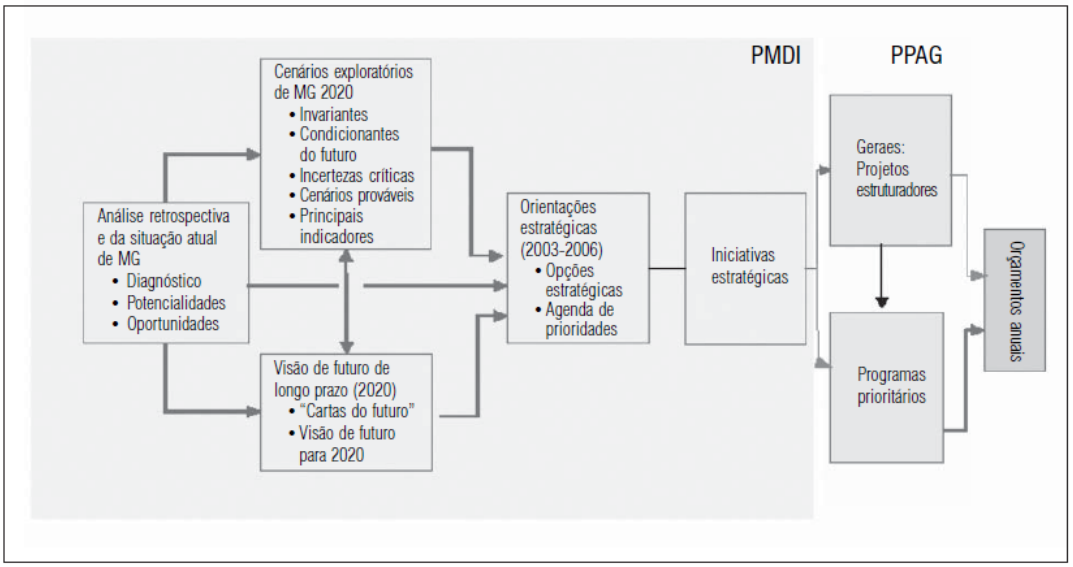
A partir de 2003, o Governo do Estado de Minas Gerais implementou um novo modelo de gestão pública denominado “Choque de Gestão”. Este modelo se baseia em dois pilares fundamentais: de um lado, o equilíbrio fiscal e a recuperação da capacidade de investimento estatal; do outro, a modernização e inovação da gestão pública (VILHENA, MARTINS, MARINI, 2006; TOSCANO, SOUZA E BARRENCE, 2008).

Segundo Toscano, Souza e Barrence (2008), o Governo de Minas Gerais estabeleceu como premissa o gerenciamento intensivo de projetos, sendo definida uma carteira de projetos estruturadores, os quais compreenderiam ações prioritárias que representassem o foco estratégico de atuação estatal. Ainda em 2003, foi criado o Escritório Central de Projetos, tendo como principal atribuição o monitoramento intensivo da carteira recém criada.

Segundo Corrêa (2007) o processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais começou pela definição da visão, da missão e das metas do Estado. Para tanto, o governo priorizou diversas políticas públicas que deveriam ser geridas sob as estratégias de gestão definidas no "choque de gestão". Houve um alinhamento em torno de sua estratégia político-administrativa e a adoção do foco nos resultados como uma diretriz, no intuito de garantir a execução dos projetos prioritários e maior coerência no processo de tomada de decisões. Assim, para garantir que as estratégias do governo fossem efetivamente implementadas, a partir do PMDI (Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado) foi elaborada uma carteira de 30 projetos estruturadores, denominada Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado (Geraes).

Buscou-se envolver o contexto político e, portanto, a participaçãodos deputados estaduais, uma vez que a execução dos projetos estruturadores dependeria da definição de metas e da aprovação dos orçamentos. Está representada na figura 13 a elaboração deste planejamento.

Figura 13: Elaboração do plano mineiro de desenvolvimento integrado



Fonte: Corrêa (2007, pg. 494)

Para Corrêa (2007) uma vez que o Executivo propõe uma estratégia de governo que relaciona seu planejamento estratégico ao ciclo orçamentário, torna-se importante aproximar-se e relacionar-se com o Legislativo, uma vez que o ciclo orçamentário é submetido à aprovação da Assembléia Legislativa de Minas Gerais.

Além disso, foi negociada na Assembléia Legislativa de Minas Gerais a participação dos cidadãos na consolidação dos projetos estruturadores. A cada ano de instituição ou revisão, a Assembléia passou a organizar audiências públicas para que estes pudessem fazer sugestões de emendas ao plano, bem como pudessem cobrar do governo as ações previamente comprometidas pelo Executivo. As sugestões dos cidadãos são submetidas à Comissão de Participação Popular (CPP) para serem analisadas e definidas pela inserção — ou não — da proposta de emenda realizada pelos cidadãos (CORRÊA, 2007),

Corrêa (2007) salienta que a gestão pública por resultados é viabilizada por diversos mecanismos gerenciais. São eles: planejamento estratégico das ações governamentais; ampliação da flexibilidade gerencial; desenvolvimento de indicadores de desempenho; e, por fim, a avaliação de desempenho, que além da medição das metas estabelecidas, fornece subsídios para retroalimentação de informações para o desenvolvimento de futuras metas gerenciais.

Nesse sentido, o acordo de resultados em Minas Gerais prevê maior autonomia aos órgãos e entidades que pactuarem por meio desse instrumento de gestão pública por resultados. Ao mesmo tempo em que o proponente do acordo de resultados — órgãos ou entidades — deve demonstrar seu alinhamento estratégico com relação ao governo, ele recebe incentivos para definir modelos de gestão — o que envolve processos, estruturas, pessoas, informação — que viabilizem a promoção dos resultados pactuados (CORRÊA, 2007).

E, para garantir o envolvimento dos participantes, foram oferecidos incentivos. Aos servidores dos órgãos e entidades foram concedidos prêmios por produtividade ao conseguirem reduzir as despesas correntes concernentes as suas atividades. Aos órgãos e entidades acordantes foi viabilizada a aplicação dos recursos economizados no desenvolvimento de pessoal, modernização e racionalização dos serviços públicos prestados (CORRÊA, 2007).

Passados quatro anos da implantação do EGPCentral, em 2007 a carteira de projetos estruturadores foi revista e ampliada de 33 para 57 projetos, o que determinou um crescimento expressivo de recursos destinados a esta categoria de projetos. Isto ocorreu como conseqüência dos resultados satisfatórios obtidos e do esforço de aderência do orçamento à estratégia de governo, consolidando o modelo de gerenciamento intensivo como uma das

principais formas de atuação estatal na busca de resultados expressivos para a sociedade (TOSCANO; SOUZA; BARRENCE, 2008).

A necessidade de desenvolver o Escritório Central surge não apenas como um reflexo advindo da revisão e ampliação da carteira de projetos estruturadores, após a revisão do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI 2007–2023), mas principalmente em função do incremento da complexidade dos projetos que compõem a carteira, exigindo cada vez maior qualificação dos envolvidos,e pelo crescente movimento de difusão de escritórios de projetos setoriais no Estado de Minas Gerais, que passam a incorporar o gerenciamento não apenas dos projetos estratégicos, mas também dos demais projetos desenvolvidos nas respectivas áreas de atuação. Dessa forma, é imprescindível que o EGP/MG assuma papel de liderança e suporte aos escritórios recém criados (TOSCANO; SOUZA; BARRENCE, 2008).

Em pesquisa de maturidade realizada em 2004, foi identificado que os principais parceiros nos órgãos responsáveis pelos projetos são, em geral, deficientes tecnicamente em relação à metodologia de gerenciamento de projetos e, talvez como conseqüência do fato, sejam descrentes quanto à sua real aplicabilidade e efetividade. Com o objetivo de desmistificar e difundir a metodologia de gerenciamento de projetos utilizada pelo EGP é de suma importância realizar *workshops*, além de treinamentos voltados especificamente aos envolvidos na gerência e execução dos Projetos Estruturadores. Neste sentido, o papel desempenhado pelos escritórios setoriais é vital enquanto estruturas organizacionais capazes de introduzir a metodologia e facilitar a aceitação pelos órgãos parceiros (TOSCANO; SOUZA; BARRENCE, 2008).

No tocante à informatização, segundo Toscano, Souza e Barrence (2008), concluiu-se à época pela baixa informatização dos processos e da metodologia de gerenciamento de projetos existente, muitas vezes gerando duplicidade de trabalho e aumento do risco de erros nas informações gerenciais apresentadas. Estes autores identificaram que dentre as contramedidas sugeridas encontra-se a difusão e capacitação das equipes de projetos na utilização de softwares de gerenciamento de projetos, visando estabelecer uma plataforma única para o fluxo de informações entre o EGPCentral e as demais organizações envolvidas na gestão dos projetos.

Nesse sentido, dentre as principais inovações apresentadas, a partir da pesquisa de maturidade aplicada, merece destaque a introdução do Sistema de Gerenciamento Online de Projetos Estruturadores. Este sistema baseado em modelo *web* proporciona acesso remoto tanto pela equipe do EGPquanto por Gerente Executivo, Gerente Adjunto, coordenadores de ação e Secretários de Estado, e são disponibilizadas informações auxiliares ao gerenciamento intensivo como cronogramas de ação, *Status Report*, Planos de Ação e outros documentos atinentes ao projeto. Os autores destacam que o sucesso da implantação da solução supramencionada resulta de uma longa maturação dos processos do EGP que foram incorporados pelo sistema, além de uma exaustiva pesquisa no tocante a qual ferramenta melhor se adequaria às necessidades e especificidades encontradas no gerenciamento dos Projetos Estruturadores (TOSCANO; SOUZA; BARRENCE, 2008).

Foi identificada a necessidade de aprimoramento da metodologia utilizada pelo Escritório Central de Projetos, segundo as algumas áreas de conhecimento que orientam a pesquisa. Vislumbra-se, dentre outras, a necessidade de fortalecer a sistemática dos Comitês de Resultados enquanto instância decisória dos Projetos Estruturadores, segmentação da metodologia de acompanhamento de acordo com os setores específicos e consolidação da sistemática de reuniões de avaliação de projetos. É imprescindível ainda a consolidação de metodologia para o fechamento de projetos, preservando dados e promovendo a aprendizagem, avaliação e melhoria contínua, bem como a implantação de política de lições aprendidas referentes a cada uma das iniciativas finalizadas. Nesse aspecto, a partir da utilização do Sistema de Gerenciamento Online de Projetos Estruturadores será possível promover uma gestão ainda mais eficiente de informações e de conhecimentos referente aos projetos gerenciados (TOSCANO; SOUZA; BARRENCE, 2008).

No estudo realizado por Grego et al (2009), foram analisadas as percepções dos envolvidos no desenvolvimento dos projetos, sobre a utilização do método de gerenciamento de projetos no Governo de Minas Gerais, conforme quadro 3. Foi relatado que o acompanhamento dos projetos é entendido como um diferencial na gestão pública, atribuindo a essa ferramenta gerencial a possibilidade de terem sido alcançados bons resultados em seus projetos, a partir do planejamento consistente das metas, proporcionada pelo acompanhamento intensivo.

Outro fator apontado foi que os recursos passaram a ser utilizados de forma racionalizada. A possibilidade de gerir o orçamento permitiu ao gerente e a equipe do projeto direcionar exatamente o recurso necessário para a execução do que havia sido pactuado, quebrando uma lógica de centralização que existia na área-meio.

Quadro 3: Comparação dos projetos em relação ao desempenho, na opinião dos entrevistados.

Item do Roteiro de Entrevista	**Análise Comparativa**
2. Utilidade do Acompanhamento	A avaliação é francamente positiva em relação à metodologia e sua utilidade.
2.1 Destaques positivos	As reuniões, a integração e os resultados.
2.2 Destaques negativos	Conflitos de poder, de acomodação e interesses, complexidade dos problemas e dos sistemas.
3. Mobilização/Governança	É necessário haver um gerente capaz de mobilizar, de gerar boa vontade e mecanismos instituídos para isto.
4. Desvios e fatores que auxiliaram ou dificultaram	Houve desvios relacionados ao poder político e complexidade. Apoio de cima, gerente comprometido são fatores importantes para auxílio na implantação
5. Relação com o escritório do governo (UAGP)	A relação de proximidade e de apoio e confiança são fundamentais. Não se podem criar dificuldades com excessiva cobrança ou com instituições que se recusem a cooperar defato.
6. Poder decisório	O projeto cria poder e legitima a posição do gerente, mas pode levar a conflitos de interesses, necessitando de intervenção de níveis mais altos. Também requer um gerente bem apoiado e enérgico.
7. Gerenciamento do fluxo de recursos	Os recursos funcionam como mobilizador da participação e integração, porém não podem ser vinculados aos resultados, no caso da administração pública, pois estão dentro de certas rubricas e afetam a sobrevivência das instituições, há uma restrição.
8. Recomendações e sugestões	Todos avaliaram que é recomendável a outros governos, mas não é fácil, pois lida comquestões culturais, de poder político e econômico, necessitando de habilidade do gerente e capacidade de agir energicamente, quando necessário ou quando negociar.

Fonte: Grego et al (2009, pag. 11).

No entanto, alguns aspectos negativos foram descritos. O excessivo empoderamento da estrutura de acompanhamento e o não envolvimento de todos os *stakeholders* importantes acabaram sendo percebidos como falhas. Assim como, o não comprometimento e participação dos executivos no desenvolvimento do projeto (GREGO et al, 2009).

Santos, Gonçalves e Dias (2012) vão mais além e afirmam que, na estruturação da estratégia governamental e identificação dos projetos pelo Governo do Estado de Minas Gerais, foi realizada uma abordagem *top-down*, que se mostrou inconsistente com o direcionamento do governo para o atendimento das demandas da sociedade. A sociedade mineira não teve voz no processo de formulação do portfólio de projetos. Há a necessidade de se incluir o cidadão na extremidade inicial do processo de formulação do portfólio de projetos, como principal responsável pela definição das prioridades que devem orientar os esforços e gastos do governo. Todavia, devem ser criados mecanismos que viabilizem a participação populacional neste processo (SANTOS; GONÇALVES; DIAS, 2012).

Os autores supracitados apontam também a dificuldade enfrentada na coleta de dados, principalmente por questões logísticas e financeiras, o que impede que os resultados dos projetos sejam verificados no curto prazo. Para além da coleta dos dados, a mensuração dos impactos dos projetos desenvolvidos foi algo difícil de ser executado.

2.1 Consultoria organizacional

Crawford (2006) prega o gerenciamento de projetos como uma capacidade organizacional que reflete a adoção mais ampla de gerenciamento, a uma mudança na natureza das preocupações e conversações entre o grupo de profissionais. Esta mudança pode ser percebida na participação das associações de gerenciamento de projetos, que agora é dominada por consultores, instrutores e membros de equipe de projeto. Como apontam Martin, Pearson e Furumo (2007) e Julian (2008) cabe ao consultor estabelecer condições para permitir o aprendizado dos métodos e técnicas de gerenciamento de projetos aos indivíduos da organização contratante.

Okorafor (2010) salienta que os casos de implantação do processo de gerenciamento de projetos no setor público ocorrem por meio de consultores, como nos casos relatados na seção anterior. Dessa forma, é relevante estudar as bases teóricas da consultoria organizacional, uma vez que o papel e atuação dos consultores também serão alvo de pesquisa nesta tese.

2.2.1 Histórico e críticas à atividade de consultoria

A consultoria organizacional é um dos setores econômicos mais dinâmicos da atualidade. O crescimento deste está relacionado ao incremento do tamanho e da complexidade das organizações industriais nos EUA, na passagem do século XIX para o XX. A partir do advento da administração científica, por Taylor, que pregava a busca por um sistema de produção perfeito, surgiu a possibilidade para a atuação de engenheiros, advogados e contadores, como agentes externos detentores de um conhecimento específico. Estes profissionais poderiam auxiliar as organizações na resolução dos problemas originados no processo de expansão, que buscavam auxílio técnico, especialmente contábil e jurídico (DONADONE, 2003; DONADONE; SZNELWAR, 2004).

Neste contexto, as empresas de consultoria ofereciam, especialmente, serviços de auditoria externa e controle financeiro para as empresas em crescimento. Os consultores orientavam seus clientes sobre o funcionamento das leis referentes aos impostos e sobre como minimizar as despesas com estas taxas. Diante da crescente demanda e de novas regulamentações, as empresas de consultoria buscavam oferecer serviços que pudessem incluir várias especialidades. Dessa forma, buscavam multiplicar as credenciais e as possibilidades de atender as mais diversas demandas das empresas. Nesta época era comum as empresas de consultoria serem contratadas pelos bancos, para orientar suas companhias clientes sobre aspectos organizacionais e contábeis. Os bancos utilizavam serviços internos e externos de engenheiros, contadores e advogados com o intuito de avaliar o desempenho, a reorganização e as possibilidades de sucesso no financiamento, na compra ou na fusão de empresas (DONADONE, 2003; DONADONE; SZNELWAR 2004).

Em 1933, o congresso americano aprovou o *Glass-Steagall Banking Act*, em função da crise de 1929. Este ato dividia os bancos em: investimentos e comerciais. Esta nova legislação viria a reconfigurar a forma de atuação destes, uma vez que os bancos comerciais não poderiam atuar mais em atividades como seguros, ramo imobiliário e consultorias. Quanto aos bancos de investimento, estes não eram proibidos de realizar consultorias, no entanto não poderiam utilizar seus quadros internos ou a combinação destes durante a prestação destes serviços. Neste cenário, houve um rápido aumento no número de auditores contábeis independentes, e um crescimento na institucionalização das consultorias organizacionais. Entre as décadas de 1930 e 1940, o número de empresas de consultoria, nos

EUA, cresceu a uma taxa de 15% ao ano, passando de 100 empresas, em 1930, para 400, em 1940 (DONADONE, 2003; DONADONE; SZNELWAR 2004).

Durante a II Guerra Mundial o governo americano contratou, em grande número, consultores para reorganizar as formas de gerenciamento das áreas militares, racionalizar a produção civil e dar suporte à administração federal. Esta contratação promoveu a abertura do setor público à atuação das empresas de consultoria. Para tanto, foi instituída a *Hoover Comission* (1947), que visava coordenar forças tarefas que seriam responsáveis pela reorganização do setor público americano, que contava como suporte de consultores externos. Nas décadas seguintes a guerra, 1960 e 1970, a difusão das consultorias ocorre, primeiramente, associada ao esforço americano de reconstrução da Europa, no período pós-guerra. Posteriormente, para implementação da estrutura multidivisional, popularmente denominada de "formatos M" (DONADONE, 2003; DONADONE; SZNELWAR 2004).

Segundo Donadone (2003) e Donadone e Sznelwar, (2004), a partir dos anos oitenta, têm-se o início de importantes transformações no âmbito organizacional, e que impactam profundamente no crescimento do mercado de consultoria organizacional. Uma delas é a tentativa de recontextualização das práticas de gestão japonesa. Devido à divulgação do seu sucesso, as indústrias japonesas surgiram como referência para as empresas e a tentativa de replicar estas práticas criou um novo mercado para a atuação dos consultores. Assim, estes aparecem como os principais vetores de difusão e implantação das novas formas de gestão.

No período, destacava-se a implementação de ferramentas gerenciais inspiradas nas ideias de gestão empresarial japonesa, a discussão e implantação dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), o crescente mercado de certificação sobre procedimentos de gestão e de processo produtivos, representados principalmente pelas normas ISO. Mais adiante, é dado enfoque aos pacotes gerenciais que visam contemplar os diversos setores presentes nas empresas. Isto é percebido a partir da abrangência das propostas que passam a enfocar "Filosofias da Qualidade" como o *Kaizen*, e principalmente, pelos conteúdos atribuídos ao TQM (*Total Quality Management*). Além disso, o incremento da informatização de aspectos administrativos e a utilização de *softwares* voltados à gestão organizacional possibilitaram um importante mercado para as consultorias, através dos de "pacotes de gerenciamento" baseados na Tecnologia de Informação (DONADONE, 2003; DONADONE; SZNELWAR 2004).

Nos anos noventa, outros fatores como os processos de reengenharia e o "*corebusiness*" da empresa, contribuíram para ampliar o espaço das consultorias nos meios gerenciais e empresariais, e o setor ganha em destaque e importância (DONADONE, 2003; DONADONE; SZNELWAR 2004).

Atualmente, o mercado de consultoria no mundo continua crescendo. O Worldwide Management Consulting Services Industryé a principal publicação da Barnes Reports que descreve a indústria em mais de 45 países. Publicado anualmente em janeiro, o relatório apresenta as estimativas mais atuais e precisas das receitas, empregos e estabelecimentos atuantes. O foco é nos estabelecimentos que se dedicam fundamentalmente na prestação de consultoria e assistência a empresas e a outras organizações em questões relativas a gestão, tais como: planejamento estratégico e organizacional, planejamento financeiro e orçamentário; marketing; políticas de recursos humanos, e; planejamento e controle de produção. No quadro 4 estão representados o número total de estabelecimentos, empregos e receitas na indústria de consultoria nas 11 maiores economia do mundo.

Segundo o Barnes Reports (2012) o estabelecimento é um local físico único em que os negócios são realizados e / ou serviços são prestados. O número de empregados são os funcionários de tempo integral ou de tempo parcial, incluindo os assalariados, executivos das corporações e os que estão em licença médica e férias. Não estão incluídos os proprietários e sócios de empresas não registradas.

Observa-se o crescimento do número de estabelecimentos nos países citados, com exceção à Rússia. E, o total das receitas teve variação positiva em nove países, em especial na China, em que chegou a marca dos 9,4%.

Todavia, na literatura acadêmica, desde os anos/90, ocorrem muitas discussões sobre modismos e gurus gerenciais, e passou-se a questionar a eficácia e as formas de atuação dos consultores. Assim, começam a aparecer, de forma sistemática, críticas à sucessão de "fórmulas salvadoras de empresas". Esse fato influenciou na forma de atuação dos consultores, principalmente no tocante, de não poderem mais, como outrora, "vender análises e idéias de mudanças, mas sim, conjuntamente ao diagnóstico e pacotes gerenciais, um movimento na direção de implementar as soluções propostas" (DONADONE; SZNELWAR, 2004, p. 9).

Quadro 4: Total de estabelecimentos, empregados e receitas na indústria de consultoria nas maiores economias do mundo

País	Total de Estabelecimentos		Empregados (%)		Total de Receita	
	Total 2012	Variação (%)	Total 2012	Variação (%)	Total 2012 (Milhoes de $)	Variação (%)
Estados Unidos	114.053	1,7	917.468	1,7	124.923	4,3
China	463.759	1,2	4.368.734	1,2	67.575	9,4
Japão	42.142	0,4	396.985	0,4	47.511	1,8
Alemanha	25.700	0,3	242.104	0,3	30.167	3,8
França	19.038	1,2	179.346	1,2	21.654	2,1
Reino Unido	19.841	0,9	186.905	0,9	18.700	0,4
Brasil	64.866	2,6	611.054	2,6	19.122	-0,3
Itália	19.770	1,1	186.236	1,1	17.768	-0,4
Rússia	47.983	-0,1	452.009	-0,1	14.111	5,1
Canadá	11.472	1,8	108.070	1,8	14.311	1,4
Índia	352.357	2,7	3.319.301	2,7	15.190	0,7

Fonte: Adaptado de Barnes Reports, 2012

As críticas às empresas de consultoria e a consultores manifestam-se também por meio de *cartoons*, histórias cômicas e anedotas veiculados em revistas e jornais de negócios e também pela Internet. Nestes veículos, os consultores são ditos como tão espertos que seus cérebros não cabem em suas cabeças e precisam ser amarrados aos dorsos. Além disso, é dito que para ser um consultor não basta ter uma mente analítica, também é necessário ser arrogante e socialmente disfuncional. Após a recomendação "correta" ser descoberta, o consultor deve justificá-la cientificamente através de uma análise cuidadosamente desenvolvida para ser hermética, confusa e intimidadora. Nenhum consultor recomendará manter as coisas como estão. Além disso, as causas raízes dificilmente serão atacadas, porque eventualmente estarão diretamente ligadas às pessoas que contrataram o serviço de consultoria em primeiro lugar (WOOD JR; CALDAS, 2002).

Para Wood Jr e Caldas (2002) a veiculação de tais anedotas deixa claro que a atividade de consultoria é vista como cara e que não agrega valor aos clientes. Na mídia de negócios, as críticas manifestam-se em dois grandes grupos: denúncias de erros de consultores e empresas de consultoria em projetos que levaram empresas-cliente a grandes prejuízos e críticas às atitudes e comportamentos dos consultores, tais como falta de foco no cliente, culto exagerado da própria imagem, abuso da retórica e da manipulação da impressão, e arrogância. Na literatura acadêmica, de um modo geral, estas críticas dirigem-se à efetividade

e à padronização de suas soluções, bem como à relação de dependência que se estabelece entre as empresas de consultorias e seus clientes.

Wood Jr e Paes de Paula (2004) concluem que as empresas de consultoria estão cercadas por dilemas e contradições impostos pelo ambiente e pela própria natureza da atividade. Com isso, estas empresas acabam por seguir tendências mundiais em relação a temas e abordagens de trabalho. Caldas (1996) sugere que os consultores costumam ser vistos como agentes devotados à invenção e difusão de "pacotes" de intervenção organizacional, de consumo modal e rápido de tal forma que eles mesmos, provavelmente, não estariam propensos a "experimentar seu próprio remédio". Nas empresas estudadas por este último autor, quando estas postulavam adotar internamente alguns dos pacotes que vendiam, em geral os respondentes só conseguiram enumerar categorias menos expressivas de serviços.

Para Almeida, Moreira e Matos (2006) a atuação dos consultores, muitas vezes, está relacionada à divulgação e aplicação de metodologias já consagradas, adotando "pacotes gerenciais" com a justificativa de serem modelos de sucesso. Os autores se questionam: o papel do consultor é o de um reprodutor de modismos gerenciais ou propiciador de um conhecimento para a mudança social?

Saraiva et al (2010) vão mais além e partem do pressuposto que estes profissionais são contaminados por uma lógica perversa de funcionamento organizacional, o que, na visão destes autores, pode levar ao desenvolvimento de comportamentos de normopatia. Isto significa que o consultor, muitas vezes, introjeta no cliente valores desumanos que são praticados pelas organizações, transformando-o assim, em um sujeito que reproduz e produz o discurso e os desejos organizacionais, não percebendo sua própria desumanização. Para os autores, a atuação do consultor encerra um desafio sem limites aos empregados, que devem esperar sempre mais em termos de fixação de objetivos e reagir de uma maneira conformada, silenciosa e preocupada com o alcance dos resultados.

Williams (2004) lembra que há um fetiche dos clientes por mudança, por causa da percepção de que em um ambiente turbulento, a única maneira de se manter é gerar vantagens competitivas através da inovação – novos conceitos, técnicas e ideias. Aliado a este fato, há uma pressão em cima das lideranças, a fim de que elas possuam visão de mercado. Sem esta característica eles não serão considerados bons líderes. Nesta conjuntura, pode-se observar que os consultores abastecem os administradores com aquilo que eles desejam. Os

consultores atendem a uma demanda requerida pelos clientes. Dessa forma, as críticas direcionadas ao trabalho do consultor, devem ser divididas com os clientes, pois estes são coniventes.

Wood Jr e Paes de Paula (2008) afirmam que há uma década um projeto de consultoria terminava com um relatório, muito bem escrito, de infinitas páginas. Hoje, os clientes mostram-se mais preocupados em relação a impactos práticos da atividade de consultoria. Desse modo, o foco da intervenção vem se deslocando das recomendações para os resultados. Esta nova ênfase está aumentando a interação dos consultores com os clientes e mudando a forma de se trabalhar. Este fato demonstra um aumento do nível de exigência dos clientes, em função do aumento das críticas e a crise de credibilidade, devido às expectativas frustradas, aos erros cometidos em projetos de consultoria. Isto demanda uma mudança na forma de relacionamento com o cliente e na forma de conduzir os projetos.

Todavia, parece haver uma situação de conflito, pelo menos latente, entre clientes e consultores. Ambos os lados sofrem pressões, cada um buscando otimizar seus resultados em detrimento do outro. Com isso, o conflito é mascarado por uma retórica de cooperação e trabalho conjunto, enquanto pressões por custos, prazos e produtos são gerenciadas.

Por conta deste conflito, Wood Jr e Paes de Paula (2008) denunciam que não há uma revisão de pressupostos e reconstrução das metodologias de trabalho dos consultores, em função da necessidade da empresa cliente. Como forma de solução deste conflito, os referidos autores propõem a procura de um ponto de compromisso entre padronização e individualização, ponto este que seria determinado pelo contexto da organização. Assim, enquanto alguns projetos admitiriam abordagem mais estruturada e padronizada, outros exigiriam soluções mais individualizadas. Os autores frisam que podem existir tipos híbridos, que somam características de ambos.

2.2.2 A atuação do consultor, as relações consultor-cliente e as atividades de consultoria

A dinâmica do mercado, os constantes avanços tecnológicos e as exigências dos clientes impõem as organizações a refletirem sobre si mesmas, a fim de manterem um alto grau de competitividade no mercado. Uma vez que as organizações não funcionam isoladas,

devem modificar constantemente seus pressupostos e suas ações. Há, então, um esforço para possibilitar o desenvolvimento de competências de modo que as organizações atinjam seus objetivos. O fenômeno da consultoria organizacional surge como uma das formas encontradas pelas organizações para se atualizarem. A literatura sobre consultoria será dividida em duas perspectivas a serem apresentadas a seguir.

2.2.2.1 A perspectiva do modelo diretivo de consultoria

Para Czander e Eisold (2003) e Crocco e Guttman (2005) o objetivo da consultoria organizacional é oferecer soluções e opções de mudanças para os executivos das organizações contratantes, para tanto, a chave para o sucesso é estar pronto para responder ao real problema que foi delineado nestas organizações. Gbadamosi (2005) ainda diz que os consultores organizacionais exercem um papel importante nas mudanças organizacionais, ao seu trabalho é esperado ser servido com um conhecimento específico e um arcabouço de experiências. Então, a consultoria organizacional é um sistema de conhecimento baseado na expertise para ajudar a desenvolver as organizações. Para tanto, considera aspectos do ambiente, tamanho, estratégia, tecnologia, gerenciamento, para fazer recomendações sobre a complexidade, formalização, centralização, lócus de controle, entre outros (BALIGH; BURTON; OBEL, 1996). Consultores organizacionais estão quase sempre relacionados à mudança, com foco, especificamente, no incremento na eficiência do cliente (MASSEY, 2000).

Portanto, o consultor deve indicar ao cliente que caminhos ele deve seguir. Só após este filtro do consultor, o cliente tomaria a sua decisão dentre das opções apresentadas. Czander e Eisold (2003) salientam que as informações necessárias para a tomada de decisão do consultor são obtidas a partir do diagnóstico inicial. E, permite a este entender a natureza e o departamento do problema apresentado, além de ajudá-lo a determinar como é possível suceder com o projeto. Para este autor, as razões para se realizar o diagnóstico são: ter um melhor entendimento da verdadeira natureza do problema delineado com isso, chegar a um melhor entendimento dos desejos coletivos delineados associados ao problema apresentado

e saber quais as forças que serão mobilizadas na organização para trazer uma mudança significativa (CZANDER; EISOLD, 2003).

Kubr (1986) defende que uma vez que o diagnóstico estiver pronto, o processo de consultoria é realizado em quatro etapas: descoberta dos fatos, os aspectos e informações que são importantes para a realização do trabalho; análise dos fatos, seria a extração das principais conclusões; recomendações, as soluções serão avaliadas e apresentadas para serem discutidas junto com o cliente, e; implementação, que é a execução das decisões tomadas.

Neste processo, a resistência à mudança não é um fato incomum, e o consultor precisa aprender como superar objeções dos clientes. Quando isto acontecer, Kubr (1986) diz que o melhor é colocá-la por escrito, desmembrá-la em partes componentes e tratar cada uma delas como uma entidade separada, do que tentar lidar com o problema de maneira geral. Porém, podem surgir algumas nuances que este autor ensina como tratar: em caso de um impasse total, é melhor recolocar a discussão em termos objetivos, relacionados à nova proposta. Se for levantado um ponto em que o consultor não tenha a informação adequada à mão, esse fato deve ser de imediato admitido e o oponente advertido de que a informação será obtida e transmitida a ele posteriormente. Quando a objeção à mudança torna-se uma questão de conflito intergrupal, neste caso as estratégias básicas para reduzir o conflito demandam o estabelecimento de objetivos acerca dos quais todos os grupos possam concordar, de modo a restaurar válida comunicação intergrupal (KUBR, 1986).

Além disso, Gbadamosi (2005) ressalta que o consultor deve observar e se adaptar ao estilo do seu cliente. Entender os símbolos que são utilizados e os valores que são compartilhados naquela organização. Além disso, negociar as expectativas que devem ser norteadoras deste processo. As expectativas devem estar alinhadas para que o consultor proveja o trabalho como acordado.

Neste momento, o consultor deve demonstrar claramente que a intervenção recomendada verdadeiramente tem o potencial de ser bem sucedida. Este trabalho de "venda" pode sofrer resistência, mas deve ser visto como o paciente aceitando a idéia que ele precisa ser curado, e para tanto, preciso estar convencido que a "receita" funcionará. A resistência potencialmente ocorrerá no nível executivo, não tanto nas médias gerencias. O consultor precisa estar confiante que a técnica recomendada funcionará perfeitamente (HEAD et al, 2006).

Todavia, o trabalho de prescrição gera um risco para o consultor (e seus clientes), o de adotar novas técnicas sem ter um entendimento claro de como estas se relacionam com os principais modos de mudança organizacional. Neste sentido, o consultor pode ser treinado em uma disciplina particular e ter uma prática eclética, adotando técnicas a partir das leituras de livros e revistas que versam sobre as últimas melhores práticas de gerenciamento (MASSEY, 2000). Este fato pode ser percebido nos estudos de Casadesús, Viadiu e Saizarbitoria (2002) e Thomas Ng (2005) que relatam experiências de implantação de normas e procedimentos técnicos, no caso específicoa norma ISO 9000. Contudo, os resultados da pesquisa revelam que o atual benefício que os clientes acreditaram ter recebido pelos consultores foram menores do que as expectativas deles para todos os itens pesquisados. Os principais *gaps* entre as expectativas e os benefícios percebidos são: incremento da qualidade dos projetos de engenharia, melhoria da qualidade dos estudos de engenharia, aumenta da qualidade da imagem da organização, prazos de entrega paraos clientes. Para melhorar a qualidade dos seus serviços, aos consultores é recomendado receber *feedback* dos seus clientes e rever a qualidade dos seus serviços nos aspectos apontados como deficientes.

Kilkelly (2009) questiona o uso desta abordagem no gerenciamento de projetos. Para o autor em gerenciamento de projetos não há um modelo que funcione em qualquer empresa. Um grande erro das organizações é aderir a soluções genéricas para solucionar problemas específicos dos seus negócios. O método de gerenciamento de projeto não pode, simplesmente, ser copiado de uma empresa para outra, especialmente de países diferentes. Este método deve ser adaptado à realidade econômica, social, cultural, institucional, tecnológica e legal (SCHIEG, 2009). Clark e Salaman (1998) e Kitay e Wright (2007) salientam ainda que os clientes, em geral, não têm muita noção do problema que está enfrentando e que tipo de ajuda precisaria receber. Com isso, os consultores ficam aptos a tomarem o controle do processo através de impressões e percepções sobre o serviço oferecido por eles. Através do gerenciamento desta imagem, os consultores estão prontos para persuadir os clientes sobre os seus valores e qualidades, assim podem ganhar a aceitação deste, a partir da criação da impressão favorável da nova ideia (HEUSINKVELD; BENDERS, 2005).

2.2.2.2 A consultoria organizacional como um processo de aprendizagem

A perspectiva da consultoria como um processo de aprendizagem tem sido desenvolvida por diversos autores. Lundberg (2002) e Weidner e Kass (2002) caracterizam o processo de consultoria pelo envolvimento de duas partes, a primeira o cliente, aquele que solicita ajuda, e a segunda, o consultor, o que a provê. Segundo estes autores, essa ajuda pode vir de diferentes formas: ajudando o cliente a efetuar uma mudança construtiva; provendo conselhos; e auxiliando no desenvolvimento da capacidade organização-cliente.

A consultoria pode ser caracterizada como sendo um serviço de aconselhamento, do consultor para o cliente, de modo que este possa ajudá-lo a incrementar sua capacidade, para que seus objetivos organizacionais sejam atendidos (WEIDNER; KASS, 2002).

Um dos primeiro autores a defender esta perspectiva é Chris Argyris. Este autor (1970) desenvolveu a Teoria da Intervenção. Neste trabalho ele afirma que a intervenção é um processo de entrada num sistema de relações em andamento, que consiste em um interveniente externo aproximar-se de pessoas, grupos ou intentos com o propósito de ajudá-los. Segundo ele há muitas razões pelas quais alguém pode desejar intervir, que podem ir desde a ajuda para que os clientes tomem suas próprias decisões sobre o tipo de auxílio que precisam, até coagir os clientes a fazerem o que o interveniente quer que eles façam (ARGYRIS, 1970).

Todavia, na visão de Argyris (1970), deve ser respeitada a interdependência do cliente, e a atenção do consultor deve ser em como manter ou aumentar a autonomia do cliente, para que ele possa se tornar capaz de diagnosticar e solucionar seus próprios problemas. E, além disso, possa continuar a ser cada vez mais eficaz nestas atividades e ter necessidade decrescente do consultor. Esta visão julga o cliente como uma unidade auto-responsável e que tem a obrigação de manter o controle do seu próprio destino (ARGYRIS, 1970).

Segundo Argyris (1970), para que a atividade de intervenção obtenha êxito, há três tarefas primárias que devem ser atendidas. Estas são: a geração da informação válida; o favorecimento da escolha livre; e o estímulo ao comprometimento interno, os quais são considerados partes integrais de qualquer atividade de intervenção, independentemente de quais sejam os objetivos desta (ARGYRIS, 1970).

A primeira condição básica é a geração da **informação válida e útil**, pois sem esta seria difícil para o cliente aprender e para o interveniente ajudar. Informação válida é aquela que

descreve os fatores, as situações que geram o problema para o cliente. Um ponto importante nesta condição é que os diagnósticos do consultor devem estar empenhados em interligar toda a organização contratante e não o ponto de vista de qualquer subgrupo ou pessoa (ARGYRIS, 1970).

A maior parte das organizações tem probabilidade de se tornarem mais eficientes se for possível identificar que processos (grupos de trabalho, relações interpessoais, comunicações, relações intergrupais, etc) necessitam de aperfeiçoamento. O diagnóstico é necessário, pelo fato de raramente o consultor poder conhecer suficientemente a organização, ou aprender sobre ela para indicar o melhor curso de ação. Neste momento, Schein (1977) salienta que devem ser identificas as áreas da organização que farão parte do projeto e, na montagem da equipe, identificar os membros responsáveis por cada uma (BRANCH, 2009).

Devem ser representados todos os pontos do sistema organizacional na coleta de dados, a fim de obter uma visão completa e um diagnóstico que de fato represente a organização como um todo. Além disso, a fim de que se minimize os encobrimentos feitos pelos indivíduos na organização, Schein (1977) indica que basicamente há três métodos diferentes de coleta de dados: observação direta, entrevista grupais e questionários. Para este autor, nos primeiros estágios da consultoria deve-se, preferencialmente, utilizar-se o método da observação e/ou entrevistas. Após o tratamento dos dados fornecidos por este primeiro contato, o passo seguinte é a observação dos grupos em interação, em especial ao papel da liderança neste processo.

Argyris (1970) aponta vários testes para conferir a validade da informação: a verificação pública é alcançada quando vários diagnósticos independentes sugerem um mesmo quadro; a predição válida, ao se gerar hipóteses sobre os diagnósticos que são confirmadas posteriormente e o controle sobre os fenômenos, ao alternar os fatores sistematicamente e ao predizer os efeitos sobre o sistema como um todo.

A importância da informação que os clientes podem usar para controlar o seu destino indica a exigência de que esta não somente deva ser válida, mas também útil. O diagnóstico de um consultor deve incluir variáveis que sejam manipuláveis pelos clientes, e suficientemente completas para que, se eles as manipularem, ocorra uma mudança eficaz (ARGYRIS, 1970).

Uma segunda condição, quase tão básica, decorre deste pressuposto de que a atividade de intervenção, independentemente dos seus objetivos e interesses, deve ser de tal forma concebida e executada que o cliente mantenha seu discernimento e autonomia. Dessa forma, **a escolha livre e informada** é também um processo necessário na atividade de intervenção eficaz. Com o intuito de se alcançar a escolha livre, o cliente deve ter um mapa cognitivo do que ele deseja fazer. Os objetivos de sua ação são conhecidos no momento da decisão. A escolha livre implica em ser voluntária, em vez de automática; proativa, em vez de reativa, e situa a tomada de decisão no cliente, o que lhe permite permanecer responsável pelo seu destino, de sorte que possa manter a autonomia de seu sistema organizacional (ARGYRIS, 1970).

Argyris (1970) aponta que os clientes podem preferir abdicar de sua responsabilidade e de sua autonomia, especialmente se eles estiverem experimentando um sentimento de fracasso, e podem insistir em que o interveniente faça recomendações, indicando-lhes o que fazer. O consultor deve resistir a essas pressões, porque se assim não o fizer, os clientes perderão sua escolha livre e o interveniente perderá também a sua. A escolha livre é importante para que o cliente tenha o máximo de determinação e motivação possível para trabalhar o problema. Com a alta motivação e o comprometimento do cliente, vários métodos diferentes de mudança podem ser bem sucedidos (ARGYRIS, 1970).

Na medida em que os integrantes de um grupo podem selecionar um curso de ação, a defensividade interna se torna mínima e eles podem definir os passos mediante os quais a conseqüência desejada seja alcançada. A escolha livre, portanto, implica que os integrantes do grupo sejam capazes de explorar todas as alternativas que eles considerem significativas e de selecionar as essenciais para as suas necessidades. Com isso, as pessoas tendem a ser mais cuidadosas em suas escolhas, quando estão tomando decisões que são essenciais para elas, e assim, o interveniente pode ter uma probabilidade maior de ajudar os clientes a explorar possíveis distorções (ARGYRIS, 1970).

Finalmente, os clientes exigem fortalecimento para manter sua autonomia não somente face ao interveniente, mas também face a outros sistemas. Isto significa que o seu comprometimento com a aprendizagem e a mudança tem de ser mais que temporário. Tem de ser tão forte que possa ser transferido para outras relações além daquelas com o consultor e que possa fazer isso sem a ajuda deste. Assim, o terceiro processo básico para qualquer

atividade de intervenção é, portanto, o **comprometimento interno** do cliente com respeito às escolhas feitas.

O comprometimento interno significa que o curso de ação ou a escolha tenham sido internalizados por cada membro, de modo tal que ele experimente um sentimento de responsabilidade sobre a escolha e as suas implicações. A pessoa que está comprometida internamente age basicamente sob a influência de suas próprias forças e não de forças induzidas. A pessoa (ou qualquer entidade) sente um grau mínimo de dependência dos outros para a sua ação. Isto implica que ela obteve e processou a informação válida e fez uma escolha livre e informada. Sob tais condições, há uma alta probabilidade de que o comprometimento da pessoa permanecerá forte no tempo (mesmo com a redução de recompensas externas), ou sob tensão, ou ainda quando o curso de ação for desafiado pelos outros (ARGYRIS, 1970).

Aa partir da leitura dos estudos de Schein (1977), no momento da contratação da consultoria, percebe-se que, em geral, o cliente não sabe que tipo de ajuda que ele precisa para solucionar o problema. Mas, de acordo com a imagem do consultor no mercado (CALDAS, 1996), este é contratado com o sentido de guiar os passos da organização, em direção à resolução do problema vivenciado por esta.

Para Schein (1977), a principal tarefa do consultor é ajudar o administrador a tornar-se um diagnosticador de modo que este atue no sentido de apoiar o cliente para que tome suas próprias decisões e aja por sua própria conta. Neste sentido, o consultor deve iniciar a prestação do serviço instigando um espírito questionador, como uma forma de manter os clientes trabalhando ativamente nos seus próprios problemas (SCHEIN, 1977).

Para tanto, este autor aponta o estabelecimento de um contrato psicológico antes da realização da prestação do serviço de consultoria. Na visão dele, um dos critérios mais importantes para estimular a probabilidade de bom resultado neste serviço é a relação que se estabelece inicialmente entre o contato e o consultor. No aspecto psicológico, o consultor precisa descobrir todas as expectativas do cliente em relação ao processo, desde como será a realização do trabalho, até o resultado deste propriamente dito. Este aspecto é importante para que, posteriormente, não ajam desapontamentos em relação ao serviço. Por seu lado, o consultor, também, deve ser bastante claro e honesto quanto ao que ele espera da organização. A formação deste acordo psicológico permite que a relação entre consultor-cliente seja permeada de sinceridade, o que possibilita uma maior confiança de ambas as partes no

processo realizado e diminui a probabilidade de uma resistência velada (SCHEIN, 1977). Em estudos posteriores Chelliah e Davis (2010) reafirmaram o impacto das expectativas psicológicas no sucesso da relação consultor-cliente.

Schein (1977; 1990) aponta três modelos de atuação da consultoria, cabendo ao consultor fazer escolha sobre qual modo usar em cada momento:

- Modelo 1: fornecendo informação especializada

Neste modelo, o que prevalece é a compra de informações ou serviços de pessoas qualificadas. Assim, o cliente define a necessidade e contrata o consultor, que possui o conhecimento desejado para obter informações especializadas. Neste caso, supõe-se que o cliente saiba que tipo de informação ele procura. Portanto, o êxito deste tipo de consultoria depende, principalmente, dos seguintes critérios: o cliente ter diagnosticado corretamente suas necessidades, tê-las comunicado com exatidão ao consultor e, posteriormente, implantar as mudanças que possam ser recomendadas por este. A dificuldade na implantação deste modelo é o atendimento destes critérios para que a compra do serviço seja bem sucedida. Então, muitos clientes manifestam descontentamento com relação à má qualidade do serviço prestado pelo consultor, mas eles mesmos não conseguiram realizar a sua parte no processo.

- Modelo 2: Médico-paciente

A segunda maneira é o modelo médico-paciente, em que o cliente decide contratar o consultor para examiná-los e fazer um diagnóstico. O consultor deve determinar o que está errado com cada setor da organização e então recomendar um programa de recuperação, ou seja, como resolver o problema vivenciado pelo setor organizacional. Em geral, o cliente isola este setor e solicita ao consultor que informe o que está errado com este. Todavia, o consultor encontra dificuldade, principalmente, em conseguir extrair informações necessárias para o diagnóstico. Esta dificuldade é resultado do clima organizacional. A insegurança pode fazer as pessoas esconderem informações. A menos que o consultor despenda considerável tempo observando o departamento, é pouco provável que venha a obter uma noção acurada da situação.

Todavia, ainda há a dificuldade do cliente não acreditar no diagnóstico feito pelo consultor e assim, não aceitar a prescrição oferecida. Neste caso, o erro está com o consultor,

que não estabeleceu um quadro de referência comum entre ele e o paciente, isto é não expressou sua opinião na mesma linguagem do cliente. Se o cliente é um ser passivo, é provável que surja uma descontinuidade no processo, o que pode transformar a prescrição numa opinião irrelevante, e levar a "solução" ao engavetamento.

Modelo 3: Consultoria de Processo

Um terceiro papel do consultoré ajudar o administrador a tornar-se um diagnosticador de modo que este atue no sentido de apoiar o cliente, para que tome suas próprias decisões e aja por sua própria conta. Neste sentido, o consultor deve iniciar a prestação do serviço instigando um espírito questionador como uma forma de manter os clientes trabalhando ativamente nos seus próprios problemas.

Durante este processo, pode-se mudar o foco do "por que" algo está acontecendo para "o que" o cliente fez ou está intencionando a fazer sobre isto. Por outro lado, da mesma forma que pode não ajudar muito dar um conselho prematuramente, também não irá ajudar reter conselhos se o consultor percebe que o cliente está preste a cometer um erro. Dessa forma, o consultor deve estar atento a quando o processo inicial de questionamentos se revela suficiente, para que ele possa, se preciso, assumir o papel do "médico".

O ponto importante do consultor de procedimentos é que sua especialização, no processo de gestão de projetos, é menos relevante do que a habilidade para envolver o cliente numa diagnose própria, e para ajudá-lo a encontrar as soluções que se aplicam a sua situação particular e a seu determinado conjunto de necessidades. Para tanto, é importante especificar uma diretriz segundo a qual orientar o trabalho. As indicações do consultor devem ser sempre comunicadas e discutidas com os clientes, a fim de manter o diálogo e fazer com que eles se sintam envolvidos na decisão de tentar aprender, uma vez que são os alvos da intervenção. O envolvimento dos clientes deve visar, especialmente, o alto escalão, isto porque são eles quem definem os critérios de funcionamento e são as pessoas mais influentes da organização. Esta diretriz, também, deve permitir uma fácil observação dos procedimentos organizacionais, interpessoais e grupais e envolver situações reais de trabalho. O método também não deve visar à implantação de soluções padronizadas e tem que permitir perguntas e diálogos entre as partes.

Através da leitura de Schein (1977; 1990) percebe-se a consultoria vista como um processo que deve ser construído, conjuntamente entre o consultor e o cliente, e que visa à resolução do problema e a capacitação do cliente para que este aprenda a resolver as dificuldades enfrentadas.

Baseado na perspectiva teórica de Argyris (1970), Valença (2007; 2011) desenvolveu um Modelo Tridimensional de Intervenção, composto por três conjuntos de competências ou requisitos essenciais para o consultor educador. As competências essenciais para o consultor são:

- imperativa necessidade de genuidade, autenticidade e congruência apreciativas nas sua atitude e nas suas ações de facilitação: o consultor deve ser um exemplo vivo de apreciação e gratidão, e deve exprimir sua energia na construção de ambientes verdadeiramente democráticos e justos;

- experiência na arte da consultoria e embasamento teórico nas questões referentes aos fenômenos de aprendizagem, de dinâmica de grupo e da dinâmica organizacional: é fundamental que o consultor tenha uma experiência avaliada pelo seu grau de perícia, pelo conhecimento teórico, pela prática no manejo de métodos e técnicas, além de conhecer e saber facilitar os processos de tomada de decisão em grupo;

- uso de abordagens democráticas e abertas no tratamento da informação: nada pode ser mais improdutivo, para o processo de intervenção, do que a imposição e a manipulação dissimulada do consultor.

Este modelo tem implícita uma condição por parte do cliente, a abertura e a receptividade para a aprendizagem. Esta consideração está relacionada ao conceito de Lewin (apud Valença 2007) de sucesso psicológico na aprendizagem. Esse fenômeno acontece quando o aprendiz consegue ser capaz de definir suas próprias metas e objetivos, os quais devem estar associados às suas necessidades, habilidades e valores essenciais, de modo que seja capaz de definir, autonomamente, os passos para o alcance destes e cujos objetivos da aprendizagem devem ser desafiadores, a fim de exigir que novas competências sejam desenvolvidas. Assim, o resultado da aprendizagem para o aprendiz se revelará na direção dessas competências inerentes ao sucesso psicológico, estruturando-as e, com isso, transformando-se e aprendendo a ser útil e generoso, de modo a ajudar os outros a aprender da mesma maneira.

Segundo Valença (2007) as competências citadas acima, em conjunto, podem permitir a administração bilateral das condições infra-estruturais dos processos de intervenção ou atuação com uma investigação apreciativa (IA). A IA, originada da tese de doutorado de David Cooperrider, dedica-se a elaborar ferramentas que possibilitem a "inovação organizacional". A IA é, então, uma proposta técnica voltada para a perspectiva da oportunidade, em contraponto à proposta técnica dominante, que abordava os fenômenos organizacionais através da perspectiva de resolução de problemas.

Segundo Valença (2007), a investigação apreciativa se origina do fato das organizações serem, em si mesmas, sistemas de "contação de histórias", em que as pessoas na organização participam da criação e geração de significados. Dessa forma, a história de uma organização está sendo sempre "co-autorada e co-criada por aqueles que vivem nela". Com isso, as intervenções organizacionais devem buscar duas investigações-chave: os significados partilhados na organização referentes à situação investigada, e como usar a linguagem de forma apreciativa para descobrir as possibilidades mais efetivas e congruentes com os valores da organização. De acordo com Sorensen e Yaeger (2004), o uso eficaz da linguagem, na formulação das perguntas é o grande ponto positivo da IA, uma vez que cria uma diferença que impacta no desenvolvimento do comprometimento, ação e implementação dos processos desenvolvidos através dessa abordagem.

O Modelo Tridimensional de Intervenção, tal qual proposto por Valença (2007; 2011) endossa que as partes envolvidas, consultor e cliente, devem possuir uma alta confiança pessoal, mútua, e no manejo das técnicas e metodologias a serem utilizadas durante o processo de intervenção, além de congruência entre o seu discurso e a sua prática. Como benefícios haverá: lucidez nas escolhas por parte do cliente, autonomia das partes, eficácia crescente dos resultados, harmonia e crescimento, aprendizagem adulta, bilateral e cooperativa.

Pelo exposto, percebe-se que o papel do consultor é ser um mediador, facilitando o processo reflexivo em ação, sobretudo da teoria-em-uso do cliente nas múltiplas dimensões sistêmicas: sócio-técnicas, cognitivas, emocionais e de impulsos de ação. O processo de construção conjunta do conhecimento ocorrerá através de uma interação positiva entre as duas partes. Com isso, pode-se perceber que o relacionamento reflexivo entre o consultor e o cliente é um dos aspectos fundamentais para a efetividade da prestação do serviço de

consultoria. Desde o início esta interação deve ser vista como uma relação de ajuda e aprendizagem, pois o cliente vai buscar junto com consultor a solução dos seus problemas, de forma que se aposse do conhecimento gerado e seja responsável pelo destino da sua organização.

A partir das perspectivas apresentadas, percebe-se uma convergência do foco da intervenção para a aprendizagem do cliente. Assim, a consultoria não mais pode ser vista como uma aplicação de uma metodologia pré-estabelecida, mas sim como um processo em que o consultor deve envolver o cliente para que este se apodere do conhecimento gerado (WERR, 1986; STURDY, 2009).

Contudo, ao analisar o mercado de consultoria atual, é perceptível uma clara distinção entre consultores especialistas e os generalistas (HIRSCHLE, 2005). Estes primeiros vendem soluções e produtos prontos específicos, enquanto os outros tratam da "essência da consultoria", isto é, ajudam na formulação do próprio problema junto ao cliente, ampliando a consciência sobre o "real problema", buscando soluções que atuem nas suas causas. Esses trabalhos geram, consequentemente, mudanças e transformações no contexto organizacional, que devem ser por eles trabalhadas.

O consultor deve estar imbuído do espírito investigativo e ajudar o cliente a familiarizar-se com o seu pensamento dominante através da reflexão de novas perspectivas de atuação organizacional. Clegg, Kornberger e Rhodes (2004) propõem que o papel do consultor pode ser efetivo através de incremento da variedade e complexidade através da disrupção de uma ordem dominante. Esta abordagem procuraria provocar reflexão nos padrões e estruturas organizacionais existentes que se tornaram obstáculos para a efetividade organizacional. O consultor faria isso não pela procura de melhorias incrementais ou a aplicação da última moda, mas por reformulação nas rotinas que uma organização utiliza para tentar resolver os problemas de uma forma que é ruidoso e desconfortável. O objetivo deste tipo de consultoria é discutir sobre a ordem estabelecida na organização. Para Mohe e Seidl (2009), mais do que transferir algum tipo de conhecimento, o consultor pode apenas causar perturbações no cliente, e, portanto, pode desencadear mudanças positivas na estrutura do cliente. É responsabilidade do cliente decidir o que fazer com as informações geradas no processo de intervenção.

A perspectiva apontada sobre consultoria organizacional indica que o consultor deve atuar de forma que gere autonomia no seu cliente. A consultoria é percebida como um processo que deve ser construído conjuntamente entre o consultor e o cliente, e que visa à resolução do problema e à capacitação do cliente para que este aprenda a resolver as dificuldades enfrentadas. Assim, os indivíduos devem criar uma postura de independência em relação ao consultor, uma vez que ao final do processo de intervenção, eles devem ser capazes de tomar suas próprias decisões.

Dessa forma, para que o cliente se torne autônomo, ele precisa aprender durante o processo de consultoria com o consultor. Mas, não através da abordagem instrucionista a qual observamos usualmente no mercado e que gera o mal entendido de ver o consultor como um depositante de conhecimento e os indivíduos da organização como depositários, como salienta Moura (2005), e, sim, que esta aprendizagem ocorra através da construção de significado através do qual os indivíduos deem sentido às suas experiências (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999).

Adams e Zanzi *(*2005) alertam que a pressão continua para elevação de receitas leva a serviços em que os consultores têm menos tempo para aprendizagem reflexiva. Menos tempo para aprendizagem reflexiva pode levar a menores níveis de criatividade e inovação, necessários para construir soluções customizadas para os clientes e desenvolvimento de uma relação de confiança dentre as partes. Argyris (1970) recomenda que o consultor se mantenha firme no seu propósito de ajuda sem criar dependência.

Assim, percebemos que o consultor externo auxilia as pessoas no processo de construção do conhecimento, sendo um co-produtor do serviço. Para que o objetivo da consultoria se efetive, este conhecimento gerado precisa ser aceito pelos indivíduos que compõem aquela comunidade. Para isso é importante que aquele possua competências para desenvolver atividades que estejam em linha com os problemas enfrentados pelo cliente (CHRUSCIEL, 2004).

2.2.2.3 A Linguagem no Processo de Consultoria

O processo de trabalho com os executivos na organização é visto como um cenário no qual o processo de interação com os clientes é indiretamente gerenciado. Eles buscam criar impressões sobre os seus serviços através do gerenciamento cuidadoso das reuniões

com os clientes. Estes últimos precisam estar atentos a esta ocorrência para que a impressão criada pelo consultor não seja a de simplesmente vender um pacote de serviço, que não seja adequado a eles. A linguagem é o meio pelo qual o consultor utiliza para construir a sua imagem para o cliente, a fim de convencê-lo sobre sua expertise e valor, bem como apresentar-se como membros de uma ocupação de alto status.

A abordagem da temática da linguagem remete a Wittgenstein, que em sua primeira fase, defendia a concepção instrumentalista da linguagem, ou seja, a linguagem exercia uma função designativa. Neste sentido, há um mundo em si, e a linguagem é o meio de sua expressão. Ainda defendia que a significação da linguagem era dada pelo interlocutor, já que ele deveria utilizar as expressões linguísticas que correspondiam ao sentido desejado (OLIVEIRA, 2001).

Na segunda fase, Wittgenstein faz um ataque a uma concepção individualista do conhecimento e da linguagem. Ele passa a situar o homem e seu conhecimento no processo de interação social. Neste sentido, não há um mundo em si independente da linguagem, mas sim um mundo construído pela própria linguagem (OLIVEIRA, 2001). Com isso, a significação das palavras depende do contexto sociopratico em que são usadas. O uso correto da palavra está atrelado ao um acordo entre os membros da comunidade, dessa forma a comunicação se torna possível. Portanto, sendo o hábito que dá ao jogo da linguagem a sua significação, percebe-se que esta é uma atividade humana, e que há uma íntima relação com a ação.

Nesta linha, Austin (1990) busca compreender, de maneira mais pertinente, a ação lingüística. Para este autor, um ato de fala contém três dimensões, que são denominadas de atos “locucionários”, “ilocucionários” e “perlocucionários”.

Na primeira dimensão da linguagem, nos atos “loccucionários”, representam o agir, já que usando a linguagem, agi-se. Porém, quando se executa algo na medida em que ele é proferido, se está praticando um ato “ïlocucionário”. A terceira dimensão do ato de fala é denomina ato “perlocucionário”, isto é, provocar, intencionalmente, por meio de expressões lingüísticas, certos efeitos nos sentimentos, pensamentos e ações de outras pessoas.

Patriotta e Spedale (2009) demonstram como a linguagem influencia o processo de dar significado. Primeiro de tudo, a própria imagem apresentada por atores individuais através de palavras e expressões verbais é sujeita à interpretação: pode ser aceito e

legitimado, mas também pode ser contestado ou rejeitado, em grau variável. Portanto, a conversa pode ser uma fonte de controvérsia que exige composição. Em segundo lugar, a linguagem é o mecanismo-chave pelo qual a ligação entre processos individuais e sociais da significação é constituída. O idioma cria teias relacionais numa variedade de maneiras. Os pronomes pessoais podem ser usados como um meio para estabelecer relações sociais. No seu artigo os autores apontaram que o patrocinador implantou a oposição 'eu / você' para reivindicar o papel da liderança, enquanto os participantes muitas vezes usaram o 'nós / eles' combinação de uma forma partidária para apontar para as relações de inclusão / exclusão.

Desse modo, percebe-se que na relação consultor-cliente os atos de fala almejam provocar uma ação, intencional. E, para provocar uma ação, as partes precisam conhecer o sentido que o contexto apresenta sobre as expressões lingüísticas proferidas. O diálogo que ocorre durante a relação consultor-cliente, está construindo, na mente de cada um, a noção de realidade dos fatos. E, é através desta realidade que serão embasadas as ações futuras dos envolvidos.

O não entendimento desta noção de construção de realidade pode provocar mal-entendidos no processo de consultoria. Moura (2005) diz que os mal-entendidos acarretam uma incompreensão sobre o que pode se esperar dessas relações e desencadeiam repercussões indesejáveis. Dixon e Dougherty (2010) complementam esta perspectiva afirmando que o significado atribuído as palavras, pelos consultores e clientes, pode ser bem diferente. Um tempo considerável deve ser gasto com os clientes discutindo o significado dos termos chave no contexto vivenciado, como uma maneira de criar uma realidade compartilhada. Além disso, devem-se negociar as expectativas sobre o processo, no tocante a recursos adequados dedicados ao projeto; agenda realística para realização do projeto; objetivos quantitativos, ao menos para o impacto da mudança na operação dos negócios; um patrocinador que pode dar forçar e representatividade a equipe; divisão clara de responsabilidades ente os consultores e cientes (NEWELL, 2005; SMITH, 2002; SILVA JR, 2009). De acordo com a pesquisa desenvolvida por Deakins e Dillon (2005) os clientes valorizam os consultores que entendem e focam o resultado do trabalho na expectativa acordada com o cliente.

Neste contexto, o levantamento de informações para a realização do diagnóstico é importante, pois uma vez que o diagnóstico é feito, este servirá de base para a formalização do contrato e do desenvolvimento dos trabalhos. O contrato deve conter o entendimento da

demanda, deixar claro os seus propósitos após a intervenção, as atividades que serão realizadas e o papel de cada um neste processo para que se alcancem os objetivos determinados.

No tocante ao papel de cada parte, quanto ao cliente, Schein (1977) afirma que há duas funções no trabalho do grupo. Estas funções são os comportamentos que, de alguma forma, devem ocorrer para que haja um efetivo progresso nas atividades grupais. São elas: de trabalho e de manutenção. Na primeira, o grupo precisa opinar e repassar informações sobre os vários assuntos relacionados à gestão de projetos, e, posteriormente, registrar e testar a adequação de cada ideia, a fim de identificar aquela que mais se adéqua ao caso proposto. Aqui fica evidente o papel do consultor em ajudar o grupo na avaliação e tomada de decisão das ideias. E, para que o grupo sobreviva e cresça, como um instrumento eficiente no gerenciamento de projetos, é necessário que os membros se preocupem com a manutenção das boas relações. Esta é a função de manutenção. Sem um bom relacionamento entre os membros do grupo, as discussões podem passar a um nível acusatório e de punição às falhas provenientes a erros de execução, o que restringirá o surgimento de novas ideias.

A não negociação das expectativas, por ambas as partes em relação aos resultados esperados depois da realização da intervenção, pode acarretar uma sensação de fracasso em relação à prestação do serviço, pois o cliente pode alegar que não aprendeu o que "queria" (MOURA, 2005).

2.2.2.4 Os fatores críticos de sucesso da relação consultor-cliente

Alguns autores (GABLE, 1996; PATTERSON, 2000; APPELBAUM, STEED 2005) têm estudado os fatores críticos de sucesso da relação consultor-cliente. Esses estudos focalizam essa relação como primordial para que o processo de intervenção obtenha êxito.

Appelbaum e Steed (2005) afirmam que a forma como o consultor conduz o processo de intervenção, afeta a sua relação com o cliente, e consequentemente, o sucesso desse processo. Para que essa relação tenha mais chance de ser exitosa, estes autores pontuaram nove fatores críticos:

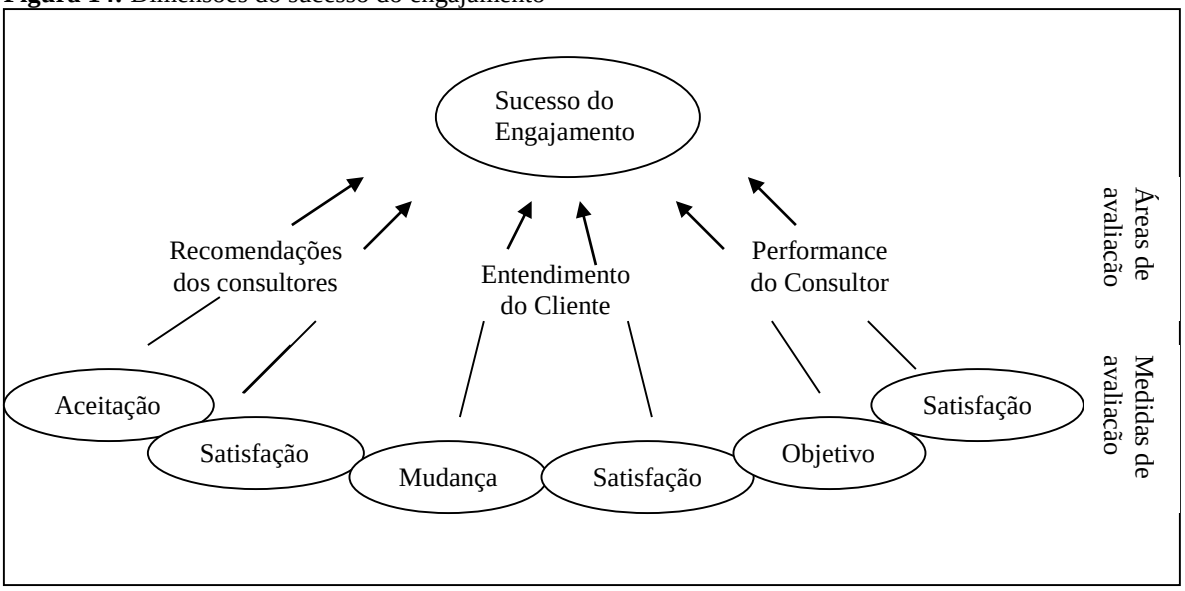
1. consultores competentes;
2. ênfase nos resultados dos clientes e não nos produtos dos consultores;
3. as expectativas e os resultados devem estar claros e serem bem comunicados;

4. suporte claro da alta administração;
5. adaptação à disponibilidade do cliente de mudança;
6. investir no aprendizado do ambiente do cliente;
7. definido em termos de sucesso incremental;
8. parceria real entre os consultores e os indivíduos da empresa cliente, e
9. inclusão dos consultores na fase de implementação.

Também nesta linha, após pesquisa realizada em empresas de tecnologia da informação, Gable (1996) propôs um modelo multidimensional para avaliar o sucesso das empresas-clientes quando da contração de consultores externos. Nos seus estudos, o autor salienta que o sucesso ou o fracasso da intervenção organizacional não está relacionado unicamente ao resultado final desta, mas também a todo o seu processo de execução.

O modelo proposto por este autor estabelece três áreas como principais para a avaliação do sucesso do engajamento dos funcionários: recomendações, entendimento do cliente e performance do consultor. A partir destas áreas, o modelo prevê a existência de seis importantes dimensões, conforme figura 14. A seguir será discorrido sobre cada uma delas (GABLE, 1996).

Figura 14: Dimensões do sucesso do engajamento



Fonte: Adaptado de GABLE (1996, p. 1180)

A primeira área refere-se à aceitação, pelos clientes, das recomendações feitas pelos consultores. Tem como medidas de avaliação: a aceitação das recomendações, o que o cliente

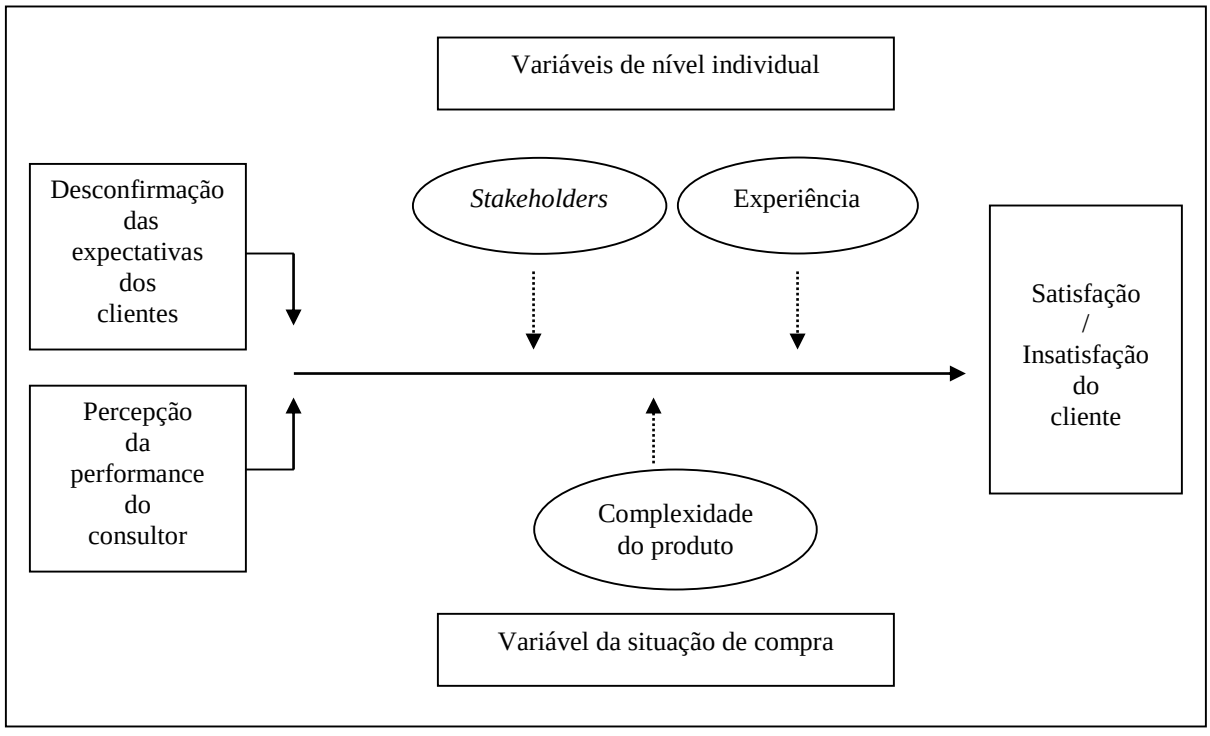
de fato "usa", aceita ou intenciona incorporar às suas ações; e a satisfação das recomendações, que está relacionada à satisfação do cliente em aceitá-las e vê-las correspondidas (GABLE, 1996).

A próxima área refere-se à mudança no entendimento dos clientes. Possui como medidas de avaliação: a melhora do entendimento, de que forma a prestação do serviço conseguiu preparar o cliente para, autonomamente, implementar projetos similares; o nível de satisfação do cliente quanto ao conhecimento assimilado (GABLE, 1996).

Por fim, deve ser avaliada a performance do consultor. Esta avaliação se dá através da comparação entre as estimativas e os recursos requeridos para a implementação do projeto; e do grau de satisfação do cliente quanto à performance do consultor (GABLE, 1996).

Patterson (2000) estudou um modelo de satisfação/ insatisfação do cliente quanto à prestação do serviço de consultoria. Este modelo, representado na figura 15, indica os fatores que antecedem a satisfação do cliente, e as variáveis moderadoras, que influenciam neste julgamento.

Figura 15: Um modelo contingencial da satisfação do cliente em relação à prestação do serviço de consultoria



Fonte: Adaptado de Patterson (2000, pg. 141)

Fatores que antecedem a satisfação do cliente:

Desconfirmação: esta variável indica a confirmação (ou desconfirmação) das expectativas do cliente quanto da performance do consultor. Visto que, diante de performance idêntica, os níveis de satisfação dos consumidores podem variar, percebemos que a desconfirmação das expectativas impacta significativamente na satisfação do cliente.

Performance percebida: é a avaliação (subjetiva) dos produtos da performance depois da experiência do consumo.

Variáveis moderadoras (contingenciais):

Complexidade do produto (serviço): esta variável é relevante neste estudo porque trata-se da performance do produto ou serviço que o cliente desconfirmará as suas expectativas e criará a sua percepção da qualidade.

Stakeholders: são chamados os indivíduos que são afetados mais do que outros por decisões de compra de produto ou serviços em uma organização. Por isso, as decisões finais são influenciadas por eles, e o foco de sua avaliação serão os produtos gerados mais do que a intervenção em si.

Experiência: as experiências e a familiaridade do cliente em relação ao serviço de consultoria impactarão nas suas expectativas em relação a este serviço. Com isso, clientes com pouca experiência na participação de intervenções normalmente possuem expectativas menos definidas e terão mais dificuldades em avaliar a performance do consultor e os resultados obtidos.

De acordo com os trabalhos supracitados, o sucesso da relação construída entre o consultor e o cliente será fundamental para o próprio sucesso da prestação do serviço de consultoria. Silva Jr (2009) identifica alguns aspectos que interferem na aprendizagem do consultor e do cliente durante a prestação do serviço de consultoria: a cultura organizacional, as políticas organizacionais, o envolvimento da alta-administração, o papel do cliente no processo, a atuação do consultor.

De acordo com Silva Jr (2009), para que o consultor possa desenvolver seu trabalho, ele precisa ser aceito no meio em que ele está adentrando. Para isso, ele tem que ter sensibilidade para entender as regras culturais, a fim de tornar suas ações compatíveis com as expectativas dos indivíduos, pois a crença do cliente é que determina como vai ser conduzido o processo.

Neste sentido, nas organizações, os indivíduos são influenciados pela cultura organizacional e tenderão a reproduzir comportamentos deste meio. Para que os indivíduos da organização se engajem no processo de consultoria e se mostrem abertos à aprendizagem, a organização precisa disseminar elementos culturais que estimulem isto. Quando a organização se mostra aberta à investigação, é possível a construção de um relacionamento consultor-cliente propício à aprendizagem de ambos. Quando não há clima de abertura, gera-se desconfiança na relação com o cliente restringindo o diálogo franco e novas possibilidades de aprendizados. Todavia o foco deste diálogo não deve estar apenas condicionado às expectativas e necessidades do cliente, pois uma vez que este entende que as suas expectativas foram atendidas, tende a interromper o processo, que ainda pode não ter sido concluído. Com isso, o problema pode voltar a ocorrer, o que pode implicar uma nova contratação do serviço de consultoria (SILVA JR, 2009).

Desse modo, é mister estar atento aos sistemas de recompensas da organização contratante, de forma a estimular a participação dos funcionários no processo de intervenção, estimulando o desenvolvimento de expectativas e de ações voltadas para mudanças de posturas no ambiente de trabalho. É fundamental que o sistema de recompensas, de fato, apoie, ajude, gratifique as práticas de aprendizagem (SILVA JR, 2009).

A alta-administração tem um papel fundamental para a criação de um clima investigativo e de reflexão sobre as causas dos erros, de sorte que estes sejam percebidos como uma oportunidade de melhoria, na qual a organização descubra como proceder para que eles sejam eliminados. Com isso, eles devem participar ou acompanhar as atividades desenvolvidas pelo consultor, a fim de demonstrar um comprometimento com o processo em desenvolvimento. Através do envolvimento e comprometimento, os executivos podem estimular a participação dos seus funcionários, e fazê-los perceberem o quanto aquele processo é importante para a empresa em que eles trabalham, e que a participação deles também é fundamental. Contudo, deve-se ter cuidado, pois a pressão para expandir um ambiente reflexivo pode provocar o insucesso ou suspensão do trabalho de consultoria, uma vez que os funcionários podem perceber como uma imposição. Além disso, a alta-direção tem ainda o papel de criar meios para que seja disseminado o conhecimento gerado durante o processo de consultoria, para que todos os indivíduos incorporem esta nova forma de pensar e agir (SILVA JR, 2009).

Porém, Silva Jr (2009) salienta que o conhecimento gerado pelo indivíduo dependerá da reflexão feita por ele das experiências vivenciadas durante o processo de intervenção. Com isso, o cliente precisa estar aberto e participar das atividades sugeridas pelo consultor, de forma a participar ativamente do processo de intervenção e internalizar a necessidade da reflexão na sua prática profissional.

Neste cenário, a metodologia de intervenção proposta pelo consultor deve ajudar o cliente a refletir sobre a sua prática profissional, a fim de que sejam gerados conhecimentos para que a organização crie novos processos ou se adapte aos existentes, em virtude das constantes mudanças do ambiente. Para isso, o processo de consultoria deve objetivar a ajuda ao cliente, para que ele, de forma autônoma, possa se tornar capaz de diagnosticar e solucionar seus próprios problemas. Neste sentido, é muito importante que o relacionamento construído seja devidamente compreendido por ambas as partes, para que o consultor seja visto como aquele com quem o cliente poderá dialogar, de forma a trazer clareza para que, juntos, produzam o conhecimento necessário à compreensão mais ampliada dos problemas relacionados à gestão. Uma vez que esta relação aconteca, o consultor deve estar atento à real necessidade do cliente, a fim de desenvolver atividades que estejam em linha com estas. Nestas condições, o aprendizado do mesmo terá mais condição de acontecer (SILVA JR, 2009).

Por seu lado, o consultor pode fazer uma avaliação do processo de intervenção individual ou conjunta com o cliente, de modo a perceber os seus erros e aprender com eles. Para tanto, os consultores precisam demonstrar uma postura de humildade, despindo-se dos aspectos que eles assumem como importantes, tentando reduzir ao máximo as suas defesas, para ouvirem o que o cliente tem a dizer do seu trabalho e investigarem estas colocações. Esta prática da reflexão sobre as experiências de processos de consultorias vivenciados pelo consultor, podem auxiliá-lo na compreensão dos elementos do ambiente da organização contratante, especialmente aqueles não explicitados. No processo de consultoria, o impacto de fatores não-explicitados no processo ou provoca desconfiança, que gera o desestímulo de participação dos funcionários, que não percebem recursos disponíveis, ou então provoca o aprofundamento do clima investigativo pela necessidade de tratar destes fatores. Através da reflexão do processo vivenciado e dos fatores não explicitados percebidos pelo consultor, este pode construir estoques de conhecimento sobre a forma como ele pode agir em

determinadas situações, a fim de que este clima seja aprofundado (SILVA JR, 2009). Percebe-se assim, que a reflexão é um meio para a aprendizagem do consultor e, sobre esta, será tratada na próxima seção.

2.2.3 Estudos sobre aprendizagem do consultor e do cliente

2.2.3.1 Aprendizagem do consultor

Segundo Correia, Feitosa e Vieira (2008) a reflexão das experiências de intervenção são fonte de aprendizado tanto do cliente como do próprio consultor. Do estudo realizado por estes autores, constatou-se que, embora percebam todas as experiências como de aprendizagem, os consultores admitem que algumas delas são mais propícias à aprendizagem do que outras. Isto acontece pelo fato de haver algumas habilidades interpessoais: escutar, argumentar, não se envolver emocionalmente e lidar com o imprevisto, que são essenciais para que as experiências possam ser significativas, e gerem aprendizado através da reflexão. Estas habilidades interpessoais são aprendidas ao longo de sua prática profissional, através da interpretação de suas experiências, e consideradas essenciais para uma prática de intervenção eficaz, tanto quanto o conhecimento técnico.

Hirschle e Mattos (2010) afirmam que a aprendizagem do consultor ocorre a partir da reflexão de sua prática profissional. Esta reflexão pode ocorrer: durante a ação, reações a enquanto a ação está em curso, ou sobre a ação, quando, posteriormente à ação, o consultor faz uma auto-reflexão sobre a sua prática, e; reflexão compartilhada, em que são feitas reflexões sistemáticas com os parceiros de equipe. Após estas reflexões, o consultor pode construir estoques de conhecimento sobre a forma como ele pode agir em determinadas situações. Neste sentido, os autores apontam que algumas situações são propícias ao aprendizado reflexivo dos consultores, em especial as conflituosas e tensas.

A aprendizagem através da reflexão da experiência permite aos consultores desenvolverem habilidades interpessoais, tais como saber escutar, argumentar, nãos e envolver emocionalmente com o cliente e lidar com imprevistos, que os ajuda na interação com o cliente. Para desenvolver estas habilidades não basta apenas o estudo técnico, exige experiência concreta, observação reflexiva, abstração de conceitos e experimentação ativa.

Assim, na análise técnica, o consultor poderá antecipar as reações dos clientes e saber como lidar com elas (CORREIA; FEITOSA; VIEIRA, 2008).

2.2.3.2 Aprendizagem do cliente

Para Silva Jr (2009), o consultor é o responsável por criar um ambiente de aprendizagem, para que o cliente, agente ativo neste processo, possa construir internamente o conhecimento. Isto ocorre a partir da instigação do consultor para o um processo reflexivo do cliente, que o leva a pensar, a procurar entender o que é que está por trás da sua ação, dos impactos que esta causa no ambiente, nas suas equipes e em si próprio.

Nesta fase, é importante também que a consultoria contratada discuta com os clientes, as dificuldades encontradas pela organização contratante no desenvolvimento dos processos de consultorias anteriores. Isto é importante para que eles possam refletir sobre as suas práticas, a fim de aprender com elas. Com isso, os clientes podem identificar os fatores que facilitaram e dificultaram intervenções passadas, potencializando-os ou minimizando-os (SILVA JR, 2009).

Para que a aprendizagem do cliente possa ocorrer, este precisa estar aberto e participar das atividades sugeridas pelo consultor. Uma vez que a aprendizagem de adultos ocorre em contextos diversos e é proveniente, principalmente, da experiência da própria vida, do trabalho e da reflexão da experiência, sendo fundamentalmente direcionada por iniciativas e ações do aprendiz, o sentido que as pessoas dão às suas experiências é bastante subjetivo. Cada um pode também refletir sobre suas experiências em um ou mais níveis diferentes, de forma que o processo reflexivo é em si pessoal, particular e individual. Neste sentido, o conhecimento gerado pelo indivíduo dependerá da reflexão feita por ele das experiências vivenciadas durante o processo de intervenção.

Para Silva Jr (2009), os indivíduos da organização tenderão a ter um maior interesse no processo de intervenção, uma vez que eles se sintam parte e internalizem o porquê da ocorrência deste. Por outro lado, as pessoas que não foram incluídas, podem ter a sensação de que aqueles processos foram impostos hierarquicamente de cima para baixo. Com isso, a participação no processo deve ser estendida a todos os indivíduos, que tem envolvimento

com o objeto de análise da consultoria, para que eles de fato se comprometam com o trabalho que está sendo realizado.

Como forma de participação, inclui-se também a realização de um programa de acompanhamento, a fim de perceber se as tarefas planejadas e os resultados esperados estão acontecendo. Neste momento, os clientes podem sugerir alterações na metodologia de trabalho do consultor, em função do andamento da intervenção, de forma que este possa criar um ambiente de trabalho mais propício à aprendizagem de acordo com a cultura daquela organização. Além de ter um caráter de avaliativo dos resultados do processo de consultoria. Aqui, os clientes têm a oportunidade de sistematizar o conhecimento gerado internamente por ele, a fim de validar as aprendizagens fundamentais através do discurso reflexivo e agir em busca dos resultados esperados, de sorte que a aprendizagem reflexiva se torne transformativa (SILVA JR, 2009).

O desconhecimento do cliente em relação à sua atividade profissional, e as conseqüências que cada ação tem nos negócios da empresa, também é apontado como um dificultador da participação do cliente no processo de consultoria e, consequentemente, na sua aprendizagem. Isto acontece porque o cliente não consegue entender bem as intervenções dos consultores e podem acabar se afastando do processo.

Silva Jr (2009) ainda aponta que a disponibilidade do cliente para a participação do processo de intervenção é sempre muito restrita em função das inúmeras tarefas que a atividade que ele exerce demanda. Além disso, há a limitação do tempo imposta pelas próprias organizações para que o processo seja concluído, em função das pressões de tempo e custos. Assim sendo, este acaba por não cooperar com o trabalho do consultor e as atividades planejadas não são executadas da forma como deveriam, e acabam por interferir, negativamente, nos resultados esperados.

Esta falta de tempo ainda é agravada pelo estresse. Esta situação ocorre, pois o consultor, normalmente, é chamado quando a organização já está passando por uma situação complicada. Isto catalisa a exigência da organização para que o processo de consultoria seja breve e o problema resolvido logo (SILVA JR, 2009).

2.2.4 Construção da confiança

Todavia, para que esta relação de aprendizagem se estabeleça Maister, Green, Galford (2000) apontam a confiança criada entre as partes como fundamental para que todos os aspectos, profissionais e pessoais, sejam discutidos entre o consultor e o cliente. Todavia, Levinson (1989) ressalta que os indivíduos não discutirão seus problemas, sem primeiro se certificarem que podem confiar no consultor. Todavia, em função das dificuldades vivenciadas, o consultor pode sofrer ataques de desconfiança, sendo a tendência retribuir contra-atacando. Os consultores devem se antecipar e aprender a lidarcom os ataques de desconfiança dos seus clientes.

Através desta perspectiva, pode-se perceber que a abertura para o diálogo está relacionada à construção de um relacionamento propício à aprendizagem de ambos. Para isto, é necessário um ambiente em que haja um clima de abertura, sem julgamentos, em que seja possível errar e acertar, para que se possa clarear percepções e fazer emergir o foco do problema e suas soluções. No entanto, estes autores afirmam que, para se chegar a este nível, é necessário conquistar e manter a confiança do cliente.

Neste sentido, Almeida e Feitosa (2007, pg. 7) salientam que "a confiança é adquirida no cotidiano da relação entre os indivíduos e implica mutualidade de experiências, não sendo um processo construído unilateralmente." Estes autores apontam uma nova perspectiva analítica sobre esse processo de construção.

Esta perspectiva revela que a confiança entre consultores e clientes se faz presente na experiência relacional entre estes atores. Anteriormente ao encontro pessoal, as experiências passadas com os outros significativos, influenciam na disposição que os consultores e clientes terão para confiar um no outro. Esta disposição tornar-se-á fato a partir da negociação de significados que ocorrerá na interação face a face, cuja interação relaciona-se diretamente ao contexto do trabalho. Desta forma, a confiança funciona como uma antecipação das ações futuras dos sujeitos, vinculada às expectativas em relação ao desempenho de papéis (ALMEIDA; FEITOSA, 2007).

Na prestação do serviço de consultoria os aspectos inerentes à construção de confiança são identificados em três fases: a) a anterior à experiência relacional; b) no decorrer da experiência relacional e c) no fechamento do contrato ou posterior à experiência relacional.

Na fase anterior à experiência relacional, cinco aspectos influenciam na construção da confiança. As publicações veiculadas no mercado sobre as abordagens duvidosas e ineficazes de alguns consultores, cuja ação é pautada na expertise e distante da prática reflexiva, que geram críticas à ação dos consultores. Estas críticas criam uma indisposição para a confiança em um primeiro momento. As experiências (bem ou mal sucedidas), dos consultores e clientes em contratos de consultoria, geram uma apreensão na abertura de depositar, ou não, uma confiança inicial no consultor ou no cliente que não se conhece. Os critérios adotados pelos clientes para a contratação de consultores, o que gera garantias de outros significativos, através da indicação. A atribuição de papéis aos consultores e clientes gera expectativas de desempenho dos atores e favorece tipificações que são recíprocas. E, a negociação da proposta e a elaboração do contrato formal que permite o ajuste das expectativas, importantes para a percepção de atributos que denotam confiabilidade nos indivíduos. O depósito inicial de confiança se confirma na interação (ALMEIDA; FEITOSA, 2007).

No decorrer da experiência relacional, na fase de desenvolvimento do contrato, a participação dos atores no cronograma do trabalho auxilia na construção da confiança. O desenvolvimento de um cronograma de acompanhamento das ações confirma as expectativas e a percepção quanto às regras. A percepção quanto à entrega dos "produtos" intermediários confirma a confiança depositada. Porém, a abertura da organização para liberar informações para o consultor, a propensão em arriscar-se, muitas vezes, está aquém das necessárias à realização do trabalho pelo consultor (ALMEIDA; FEITOSA, 2007).

As ações do outro são, a todo tempo, analisadas. Os elementos definidores da confiança são: transparência, dizer a verdade; maturidade; autorresponsabilidade, assumir as causalidades próprias pelo insucesso do trabalho; coragem, abordar situações desagradáveis e dilemáticas; solidariedade e benevolência, ajudar em situações pessoais, demonstrar afeto ao outro, coerência.

Para o sucesso na relação consultor-cliente é importante que as informações sejam válidas e as experiências, compartilhadas para que tanto o consultor quanto o cliente possam aprender através desta e, cada vez mais, a confiança mútua se estabeleça nesta relação (RAYLE, 2005).

2.2.5 O impacto das rotinas defensivas na prestação do serviço de consultoria

Segundo Argyris (1995), os indivíduos são governados por teorias de ação, que são as bases teóricas que direcionam as suas ações. Estas teorias são governadas por valores que geram as estratégias de ação a serem escolhidas. Há, assim, dois tipos de teorias da ação: a teoria em uso, que a ação em si; e as teorias esposadas, que está relacionada com o que o indivíduo expõe como sendo sua teoria da ação. Raramente as teorias em uso são congruentes com as teorias esposadas. Esta discrepância entre as teorias ocorre, pois os indivíduos, normalmente, buscam a defesa da sua posição na organização. Isto os leva a criarem bloqueios defensivos à aprendizagem (ARGYRIS, 1974; 1995; CHOO, 2006).

Na organização, para que se consiga corrigir erros e manter a eficiência, é necessário que os indivíduos mudem, passem a questionar os pressupostos da sua atividade, de sorte que eles monitorem, detectem e corrijam os cursos de ação de acordo com cada necessidade específica. Uma vez que, se cursos de ação são alterados sem este questionamento, certamente os problemas ocorrerão novamente (ARGYRIS, 1995).

Um facilitador externo pode ajudar a organização no processo de examinar e sugerir reflexão nas ações dos indivíduos. De acordo com Schön (1983) os indivíduos aprendem através da reflexão de sua prática. Esta reflexão pode ocorrer durante ou após a ação. Ele afirma que pelo conhecimento do indivíduo ser tácito, implícito nos seus procedimentos e no sentimento pelo objeto que se está tratando, este está na ação. Com isso, os indivíduos refletem sobre o seu entendimento do implícito na ação, criticam, reestruturam e incorporam para apoio em suas ações futuras. Isto dá a oportunidade de criação de um novo senso para as situações de incertezas e únicas permitindo o aprendizado. O facilitador externo, então, poderia ser trazido para ajudar os indivíduos na percepção, bem como na reflexão sobre as discrepância entre a teoria esposada e a teoria em uso.

Argyris (1991) classifica o aprendizado de duas maneiras: o de ciclo-único e o de ciclo-duplo. O de ciclo-único está relacionado à melhoria do processo de trabalho, em que se busca o aprimoramento contínuo da eficiência do processo, porém, os valores que inspiram o funcionamento do sistema são mantidos. Através da aprendizagem de circuito simples, como também é conhecida, os indivíduos incorporam novas práticas, novos comportamentos,

todavia que não contradigam aos valores e pressupostos de base. Esta prática reduz a vontade de aprender e aumenta a criação de rotinas defensivas.

A aprendizagem de ciclo-duplo por sua vez ocorre por meio do questionamento de novas informações obtidas com as já existentes, de modo que a pertinência dos valores, das normas e dos pressupostos deste sistema é questionada (ARGYRIS, 1991).

Argyris (1992) atenta para o fato de que as rotinas defensivas existentes na maioria das organizações podem provocar o seu próprio fracasso e inibir o desempenho organizacional. Simultaneamente, elas impedem as pessoas de identificarem e eliminarem as causas destas situações potencialmente embaraçosas ou ameaçadoras. A criação das rotinas defensivas pode levar os indivíduos a cometer erros na execução das suas atividades. Há indivíduos que não estão conscientes da produção de erros enquanto os cometem, mas também há indivíduos que têm consciência disto, mas descobriram como fazê-los de maneira a não parecerem erros, a fim de evitar que vivenciem experiências embaraçosas ou ameaças, e, sobretudo, que a investigação venha a tona. A grande ênfase a ser dada sobre as defesas organizacionais objetiva aumentar a compreensão dos indivíduos sobre as causas que os estão levando a cometer erros para que se possa aprender com eles. Mesmo em uma organização defensiva, é possível encontrar um bom ambiente, satisfação e lealdade, porque os participantes podem, sem medo, distanciar-se de suas responsabilidades para com a excelência da organização (ARGYRIS, 1992).

Todavia, Argyris (1992) aponta que para atingir a excelência organizacional, o processo de aprendizagem, a competência e a justiça formam uma base bem mais realista do que o bem-estar, a satisfação e a lealdade. Para ele, a aprendizagem localiza com precisão onde, e como, os erros são detectados e corrigidos. A competência significa resolver problemas de modo a garantir que os indivíduos permaneçam envolvidos e aumentem a capacidade da organização na resolução de problemas futuros em contextos variados. Por fim, a justiça é fundamentada no conjunto de valores e regras que se aplicam igualmente a todos os funcionários, seja qual for sua posição na organização (ARGYRIS, 1992).

A disseminação dos valores apontados possibilita que os indivíduos estejam mais abertos e capazes de aprender com o trabalho do consultor. A partir dessa cultura, e com o conhecimento do funcionamento da dinâmica da organização-cliente, os consultores poderão hábito da prática reflexiva sobre as suas experiências e, assim, chegar a um aprendizado que

satisfaça as expectativas iniciais. Após este ciclo o cliente será um novo sujeito, que poderá influenciar o meio com outros valores e provocar reflexões nos outros indivíduos. Neste contexto, a organização adquirirá dinâmica interna para se adaptar ou se antecipar às necessidades do mercado.

3 Procedimentos Metodológicos

Nesta seção será descrito o método de pesquisa e será apresentado o conjunto de processos mediante os quais entendemos ser possível dissertar sobre o tema proposto (SOARES, 2003).

3.1 Um olhar sobre a construção do conhecimento e da ciência

Na concepção moderna de ciência, apenas seriam ditos como conhecimento científico, os fatos que fossem provados objetivamente. Dessa forma, as teorias científicas deveriam ser derivadas, de maneira rigorosa, da obtenção dos dados da experiência adquiridos por observação e experimento. Esta concepção se fundamenta na ciência experimental, que seria uma ciência construída sobre fatos. A ciência deveria ser vista como evidente (DONALDSON, 2003).

Há, porém um lado importante nestaconcepção, que é a busca da fundamentação autônoma, dispensando a autoridade externa. O cientista busca construir conhecimento científico certo, a fim de obter respostas às suas inquietações, de modo que sejam excluídas as presenças de forças não naturais que ameaçam as explicações, através de sentidos obscuros, incertos. Através deste conceito, a ciência começa, então, com a observação, em que os dados provenientes desta, poderiam ou não se adequar a um esquema conhecido do universo, mas a coisa mais importante era aceitar os dados e construir a teoria para adequar-se a eles. A objetividade reside no fato do observador registrar fielmente o que puder ver, sentir e ouvir, em relação ao que está observando (CHALMERS, 1993; DONALDSON, 2003).

Neste contexto, o corpo do conhecimento científico é construído pela indução a partir da base segura fornecida pela observação. As informações a que se chegam formam então o escopo a partir do qual as leis e teorias que constituem o conhecimento científico devem ser derivadas. Um ponto fundamental para a confiabilidade das informações interpretadas está na proposta da ciência neutra e objetiva. A observação, assim, é garantida, pois as opiniões e preferências pessoais e suposições especulativas do observador devem ficar a parte durante

este processo. Este argumento garante que qualquer observador pode estabelecer ou conferir sua verdade pelo uso direto de seus sentidos desprovidos de influências pessoais.

Proposições de observação podem ser averiguadas por qualquer observador pelo uso normal dos sentidos. Não é permitida a intrusão de nenhum elemento pessoal, subjetivo. A validade das proposições de observação, quando corretamente alcançadas, não dependem do gosto, da opinião, das esperanças ou expectativas do observador. Os observadores podem, portanto, ver por si mesmos.Assim, tende-se a tirar conclusões que são generalizadas para outras situações, tornando se, assim, leis ou teorias. Se o conhecimento que está sendo criado no laboratório se mostra assim, é porque é assim. O salto indutivo ocorre quando um fenômeno demonstra, seguidamente, o mesmo comportamento, então, tende-se a generalizar aquele comportamento.

Conforme cresce o número de dados estabelecidos pela observação e pelo experimento, e conforme os fatos se tornam mais refinados e esotéricos devido a aperfeiçoamentos na capacidade de observação e experimentação do pesquisador, cada vez mais leis e teorias de maior generalidade e escopo são construídas por raciocínio indutivo cuidadoso. Dessa forma, o crescimento da ciência é contínuo, para frente e para o alto, conforme o fundo de dados de observação aumenta.

Na contramão desta abordagem, Maturana e Varela (2003) defendem que toda experiência de certeza é um fenômeno individual, pois toda experiência cognitiva inclui aquele que conhece de um modo pessoal, enraizado em sua estrutura biológica. Com isso, os fatos ocorridos no ambiente são chamados por este autor de perturbações, que geram diferentes impactos em cada indivíduo, determinados em cada pessoa por sua estrutura individual e não pelas características do agente perturbador. Para estes autores, a consciência dos seres humanos é cegada pelo sistema natural do próprio ser, pois, propositalmente, a consciência descarta da mente os fatos que não estão em linha com a estrutura que caracteriza aquele sistema vivo.

Com esses argumentos Maturana e Varela (2003) defendem que os seres humanos não são alheios ao mundo em que vivem, uma vez que estes utilizam o sistema nervoso como um instrumento para obter elementos do ambiente, e para construir uma representação de mundo que lhes permite computar um comportamento adequado à sua sobrevivência nele. Assim, a

adaptação do indivíduo ao meio vai depender das informações do ambiente e da dinâmica interna que estas provocarão em cada organismo (MATURANA; VARELA, 2003).

Este argumento é reforçado pela associação profunda do funcionamento da visão com a percepção pessoal. A visão do ser humano tem um ponto cego. Porém, se alguém olha ao seu redor em todas as direções com um olho, depois com os dois, a seguir com o esquerdo, logo depois com o direito, vê sempre um campo visual sem solução de continuidade, sem interrupções. O cérebro completa a visão. Com isso, parece razoável perceber que as coisas não estão ai do jeito que parecem. Nós é que afirmamos isto. No conceito proposto por William Blake, "ver" equivale a um insight, equivale a alcançar a compreensão de algo, utilizando todas as explicações, metáforas, parábola, etc, com que contamos (FOESTER, 1996; GLASERSFELD, 1996; MATURANA; VARELA, 2003).

Dessa maneira, dois observadores normais vendo o mesmo objeto do mesmo lugar sob as mesmas circunstâncias físicas não têm, necessariamente, experiências visuais idênticas. O que o observador vê são suas experiências, que variam com as expectativas e conhecimento do observador. A visão do fato depende, então, de sua experiência passada, do seu conhecimento e de suas expectativas. Neste contexto, um questionamento surge, a observação tem-se mostrada proveitosa para produzir dados controlados, inegavelmente, porém, até que ponto tais dados são reais?

Apesar da busca pela lógica, a ciência trabalha não com a realidade diretamente, mas com objeto construído, isto é com a expectativa da realidade. Pois, tudo que se cria possui contexto, antecedentes, conseqüentes. Há um fundo cultural. E, se a cultura é em sua essência, a maneira como um povo forjou sua própria identidade, inclui-se nela a construção de modo de ser em contraposição a outros modos de ser. A observação será sempre contextualizada. Assim, o conhecimento científico não pode propriamente ″olhar de fora″. Essa pretensão da observação não pode ser levada a bom termo, porque não conseguimos ser meros observadores. Como parte da realidade que analisamos, em certa medida, analisamos a nós mesmos. Até porque, logicamente falando, a parte não dá conta do todo. De dentro não vemos de fora.

Assim, o trabalho com objetos bem definidos, mandamento central do conhecimento científico, podem ser mais artefatos metodológicos do que reais, pois realidade definida é mais inventada do que real (CZARNIAWSKA, 2003). Chega-se à conclusão que nossas

observações não são “puras”. De várias formas afinal nós estamos nelas. Assim, carece de fundamento sustentar que distinguimos umas coisas das outras só porque recebemos informação do que resolvemos chamar “o mundo externo”. Com isso, surge o questionamento sobrea vontade do homem em acreditar que é capaz de conhecer algo sobre o mundo externo, porém jamais podemos dizer se tal conhecimento é verdadeiro ou não, já que para estabelecer esta verdade, deve ser feita uma comparação que simplesmente não se pode fazer (NIETZSCHE, 2000).

No contexto apresentado, busca-se analisar a efetividade e dificuldades na utilização do gerenciamento de projetos no Governo do Estado de Pernambuco, através da análise do contexto local em que ele foi desenvolvido. A partir deste caso, será possível lançar bases à discussão sobre os temas de gerenciamento de projetos e consultoria organizacional em instituições públicas brasileiras.

3.2 Aspectos metodológicos

Este trabalho é um estudo de caso que pode ser classificado como uma pesquisa empírica quanti-quali. O estudo de caso, por definição, visa o entendimento abrangente de um só caso e proporciona ao investigador o entendimento de um fenômeno social complexo, enquanto preservam características holísticas e significativas de eventos diários (YIN, 2001). Com isso, é possível lançar luzes sobre o tema, para servir de reflexão para os outros casos a serem estudados.

Este estudo possui um caráter descritivo, pois procura abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social, o que possibilita o conhecimento das diversas situações e relações que ocorrem na vida social, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. Com isso, é possível identificar os diferentes aspectos dos fenômenos, a fim de buscar explicação para as relações de causa e efeito destes, e assim descobrir, com maior precisão possível, a freqüência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Este tipo de estudo é o mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores que influem sobre determinado acontecimento (OLIVEIRA, 2004; CERVO, BERVIAN, SILVA, 2007).

A pesquisa descritiva caracteriza-se por descrever determinado objeto de estudo. Dentre seus objetivos, podem se enquadrar a caracterização de grupos relevantes, a identificação do grau de associação entre variáveis, ou ainda a estimativa de percentual numa população sobre determinado comportamento (MALHOTRA, 2006).

Este caráter descritivo se explica porque será estudada a efetividade e dificuldades na utilização do gerenciamento de projetos no Governo do Estado de Pernambuco, a partir das percepções dos envolvidos, que ocorre em um contexto social (organização), e possui diversas variáveis interferindo (pressupostos do cliente quanto ao serviço de consultoria, cultura organizacional, forma de atuação dos consultores e expectativas quanto aos resultados). Além disso, como são escassos os trabalhos sobre o tema em questão, este estudo também possui um caráter exploratório.

Ao se estudar a utilização do gerenciamento de projetos tendenciona-se analisar as percepções e relatos das práticas dos envolvidos neste processo. Bredillet et al (2008) afirma que o estudo desta temática desafia a postura ontológica do pesquisador. A abordagem sobre a prática requer que as pesquisas olhem mais de perto no que atualmente está sendo feito enquanto as pessoas gerenciam projetos, mais do que focar em modelos e implementações de baixo para cima, apenas. A pesquisa baseada na prática abrirá novas áreas de observação, a partir do que as pessoas fazem, as ferramentas que usam, as interações e intenções, e os episódios conjuntos de atividades. Os autores, então, delineiam quatro passos, que devem nortear o pesquisador em projetos, a fim de obter uma compreensão profunda de como as pessoas atualmente usam suas ferramentas, como elas reagem e respondem a vários desafios dadas as circunstâncias (BLOMQUIST et al, 2010):

1 – olhar primariamente no que está sendo feito, e construir o significado do contexto maior baseado nestas observações. A interação entre praticantes, os episódios criados por eles, e as ferramentas que eles usam são as peças básicas que precisam ser compreendidos e explicados. A pesquisa sobre a prática não pressupõe um método de investigação específico, vai dos pressupostos ontológicos e epistemológicos do pesquisador sobre como os projetos funcionam.

2 – Sendo capaz de entender de como realmente as pessoas resolvem problemas reais, é primordial avaliar ou pesquisar quão bem os planos de projetos são implementados e sua importância.

3- Compreender a criação e manutenção de comunidades, eventualmente, também nos guiará para uma melhor compreensão de como os projetos (como unidades organizacionalmente definida) se sobrepõem ou divergem das comunidades (como definido pela ação e conhecimento) de uma determinada organização.

4- A pesquisa contará com as questões do contexto interorganizacional e extraorganizacional em termos de como as pessoas incorporam estas questões em suas práticas, mais do que olhando da difusão ou implementação de ferramentas.

A partir destes preceitos, a coleta de dados será dividida em duas etapas: a etapa 1 quantitativa e a etapa 2 qualitativa. Segundo Miles (1979), a integração dos dados quantitativos e qualitativos sobre um mesmo fenômeno produz uma análise mais poderosa do que cada método poderia oferecer separadamente. Com esse propósito, os achados qualitativos desta pesquisa complementam a análise dos seus achados quantitativos, enriquecendo o trabalho e contribuindo para se chegar a uma melhor explicação e uma maior compreensão do fenômeno estudado.

3.2.1 Etapa 1 – Quantitativa

3.2.1.1 Participantes

O universo da pesquisa abrange: os atuais líderes do EGP/PE, os responsáveis pelo planejamento e execução dos projetos em cada secretaria, além dos os analistas de planejamento, orçamento e gestão e ex-consultores, todos estes atuantes nos projetos monitorados pelo EGP/PE. São considerados neste universo apenas os indivíduos que fazem parte ativamente do processo de gerenciamento dos projetos, uma vez que o objetivo da pesquisa é de analisar as práticas desenvolvidas pelo Governo do Estado de Pernambuco para gestão dos seus projetos prioritários. O universo da pesquisa é composto, então, de um total de 105 indivíduos. Vale salientar que há vários grupos de indivíduos que são responsáveis por vários projetos. Para evitar repetições, estes foram contabilizados apenas uma única vez no universo.

A amostra por sua vez representa um subgrupo da população, selecionado para

participar do estudo. As técnicas amostrais apresentam-se como probabilísticas e não-probabilísticas. Nesta pesquisa utilizou-se a técnica probabilística, que é um processo em que cada elemento da população tem uma chance fixa de ser incluído na amostra (MALHOTRA, 2006). A seleção foi feita de forma intencional, buscando-se atingir o maior número possível de indivíduos. 68 indivíduos responderam ao questionário, sendo destes 5 por meio eletrônico, em função da conveniência dos respondentes.

3.2.1.2 Instrumentos

O questionário foi desenvolvido com base na literatura discorrida sobre gerenciamento de projetos e consultoria organizacional.

O objetivo desta etapa metodológica é identificar os elementos que contribuem significativamente para o sucesso do projeto. Com estes dados em mãos, foi possível estruturar melhor os aspectos que foram abordados na segunda etapa da coleta de dados, sobre a qual será discorrida na próxima seção.

Foi desenvolvido um único questionário (APÊNDICE A), contendo 11 questões fechadas e 214 intens, que foi aplicado entre todos os respondentes.

Para melhor delineamento do questionário, foi realizado um pré-teste com 5 analistas e 5 membros da equipe de projeto, durante o mês de maio de 2013. Em seguida, foram feitas as correções e aprimoramentos necessários para a realização da pesquisa final.

Na análise da fidedignidade foi utilizado o programa estatístico "*STATISTICA 8*", para calcular o alfa de Cronbach, pois este é o método mais utilizado nas ciências sociais (MAROCO; GARCIA MARQUES, 2006). Este cálculo tem como proposta verificar a consistência interna do questionário aplicado, e está representado na tabela 1.

Tabela 1: Análise de confiabilidade Alfa de Cronbach

Análise de confiabilidade Alfa de Cronbach	
Alfa de Cronbach	Nº de Itens
0,943	214

Fonte: Dados coletados, 2013.

O resultado do Alfa de Cronbach foi classificado de acordo com os critérios sugeridos na tabela 2, proposta por Peterson (1994). O valor obtido de Alfa foi 0,943, conforme tabela 1, que se encontra dentro do intervalo sugerido, o que permite concluir que o questionário tem fiabilidade apropriada.

Tabela 2: Critérios de recomendação de confiabilidade

Autor	Condição	α considerado aceitável
Davis (1964)	Previsão individual	Acima de 0.75
	Previsão para grupos de 25-50	0.5
	Previsão para grupos acima de 50	Abaixo de 0.5
Kaplan & Sacuzzo (1982)	Investigação básica	0.7-0.8
	Investigação aplicada	0.95
Murphy & Davidsholder (1988)	Nível inaceitável	Abaixo de 0.6
	Baixo nível	0.7
	Nível moderada a alto	0.8-0.9
	Nívelelevado	Acima de 0.9
Nunnally (1978)	Investigação preliminar	0.7
	Investigação básica	0.8
	Investigação aplicada	0.9-0.95

Fonte: Adaptado de Peterson(1994)

3.2.1.3 Métodos

A coleta de dados apresenta-se de duas formas: estudos longitudinais e transversais. Nos estudos longitudinais, uma amostra fixa é pesquisada seguidamente ao longo de determinado tempo. No corte transversal, a coleta de informações de uma amostra é feita de uma só vez. Uma vez que a coleta de informações foi realizada, em um único período, foi adotado o corte transversal (MALHOTRA, 2006).

A operacionalização da pesquisa se deu da seguinte forma (MARCONI; LAKATOS, 2006; MALHOTRA, 2006):

- Foi feito um levantamento dos projetos que estavam sendo monitorados pelo EGP/PE.
- Foram identificados os projetos que fazem parte da amostra pretendida.
- A partir do levantamento realizado, o pesquisador se fez presente nas reuniões de planejamento e monitoramento dos projetos, no período de junho a agosto de 2013. Nestas, os respondentes foram informados da realização de uma pesquisa de doutorado, cujo objetivo era analisar a efetividade e dificuldades na utilização do gerenciamento de projetos no Governo do Estado de Pernambuco.

- Os questionários impressos foram distribuídos, sendo solicitada a resposta de acordo com a percepção de cada um.
- O questionário é alto-aplicável, porém foi dada uma breve explanação como forma de minimizar erros.
- Ao final, os questionários foram recolhidos.

Todos os questionáriosforam tabulados em um mesmo banco de dados computadorizado que, posteriormente, serviu de base para a análise.

3.2.1.4 Análise

Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram analisados através de técnicas estatísticas inferenciais visando realizar "comparações, cruzamentos e combinações de dados [...] como objetivo de estabelecer conclusões a respeito das possíveis relações entre as variáveis envolvidas" (SOUZA; SOUZA; SILVA, 2002, p.59).

a) Análise de Aglomerado

A primeira técnica realizada foi a análise de aglomerado (cluster), que é uma técnica de análise multivariada que tem como propósito reunir variáveis, baseando-se nas características similares entre eles, de acordo com um critério de selação pré-determinado. O grupo de variáveis resultante deve exibir um alto grau de homogeneidade interna e alta heterogeneidade externa, de forma que as variáveis dentro dos grupos estarão juntos quando "plotados" geometricamente e os diferentes estarão distantes uns dos outros (POHLMANN, 2007).

A análise de aglomerado é empregada quando se deseja reduzir o número de variáveis, de tal modo que os objetos que fique reunidos em um grupo sejam mais parecidos entre si do que com objetos pertencentes a outros aglomerados (POHLMANN, 2007). Nesta pesquisa, a aplicação deste método se deu pelo baixo universo da pesquisa, que refletiu no baixo número de respondentes, o que dificultaria realizar as analises pretendidas. Então, a partir da utilização desta técnica foi possível se chegar a variáveis mais consistentes.

A similaridade entre as variáveis foi calculada através do *Ward´s method* e a medida de distância escolhida foi o 1-Pearson r.

b) Teoria das Facetas

A Teoria das Facetas (TF) é um procedimento de pesquisa que oferece um marco de referência formal que facilita o desenvolvimento de teorias e o estabelecimento de hipóteses. Com isso, facilita expressar suposições teóricas, de tal forma que se pode examinar empiricamente a sua validade. As categorias que servem para classificar as observações são os elementos das facetas. Estas representam componentes conceituais não coincidentes do universo de interesse, de modo que se pode caracterizar cada variável por um (e exclusivamente um) elemento de cada faceta. Em resumo, diferenciam-se três tipos de facetas: o primeiros e refere à população dos sujeitos considerados na respectiva pesquisa; o segundo concerne ao conteúdo das variáveis pesquisadas (estímulos, itens, perguntas); por fim, o terceiro tipo se refere ao universo das reações ou respostas dos sujeitos pesquisados (BILSKY, 2003).

A análise acontece a partir das (des)semelhanças entre as variáveis ou objetos que se refletem como proximidades e distâncias entre pontos, de tal modo que variáveis semelhantes são agrupadas, enquanto as diferentes encontram-se distantes no espaço multidimensional. Isto serealiza de forma que os dados de (des)semelhanças sejam funções monotônicas (ordenadas) das distâncias neste espaço. Não é necessário que os dados apresentem características métricas, tão pouco os coeficientes de associação necessitam ser lineares, então depois de fixar a dimensionalidade do espaço que serve para retratar a configuração das variáveis de interesse, são determinadas as coordenadas para localizar estas variáveis comopontos no espaço multidimensional. Estes pontos marcam a localização de uma variável em relação ao total das outras variáveis pesquisadas. Para decidir sobre a conveniência da solução eleita, o pesquisador pode referir-se – além da sua teoria – a dois critérios: o coeficiente de alienação e o diagrama de Shepard. Ambos os critérios formam parte de uma variedade de indicadores de precisão de ajuste. Outro indicador empregado, e que foi utilizado nesta pesquisa é o estresse de Kruskal, que quanto mais próximo de zero, pois sinalizam erros pequenos para o modelo em questão (BILSKY, 2003; COOPER; SCHINDLER, 2003).

As facetas de conteúdo formam a base para formular hipóteses estruturais, isto é, hipóteses regionais com relação à soluçãoesperada. De fato, a Teoria das Facetas parte da suposição de que as facetas têm um papel específico na estruturação do espaço

multidimensional. Neste contexto, uma região do espaço é especificada para um determinado subconjunto de variáveis, identificando-as por um elemento comum pertencente a uma das facetas (BILSKY, 2003).

Quanto a configuração, as facetas podem então tomar uma forma axial ou modular ao dividir o espaço multidimensional, dependendo de sua relação com as outras facetas. Se não tem relações com outras facetas, esta se apresentará de modo axial, ou seja, seus elementos se manifestarão em sucessão linear, separados por linhas paralelas. Este tipo de partição é também conhecido como simplex axial de regiões. Por outro lado, quando a faceta encontra-serelacionada com uma ou mais facetas, seus elementos se manifestarão como círculos concêntricos, isto é, de forma modular. Nesse caso, as variáveis representadas por pontos no círculo central têm um sentido mais geral que aquelas queestão localizadas próximas à borda. Nesse sentido, as correlações das variáveis no centro resultarão mais altas, diminuindo à medida que se afastam (BILSKY, 2003).

Partindo desses papéis básicos das facetas, podem-se identificar várias separações mais complexas do espaço multidimensional. Um duplex resulta da combinação de duas facetas axiais, representadas num espaço bidimensional. Outra configuração bidimensional resulta da combinação de uma faceta modular (caracterizada por limites concêntricos) com outra de forma polar (isto é, com limites de origem comum), esta separação é designada radex. A configuração mais freqüentemente identificada como um espaço tridimensional é chamada cylindrex, resulta da combinação de um radex com uma separação axial na terceira dimensão (BILSKY, 2003).

c) Regressão Linear Múltipla

Uma regressão linear múltipla também foi realizada para verificar os fatores determinantes dos benefícios da gestão de projetos e saber qual a influência de cada um deles. Esta é uma técnica estatística que permite examinar como múltiplas variáveis independentes estão relacionadas a uma variável dependente. Com isso, é possível estimar o grau de associação entre a variável dependente e o conjunto de variáveis independentes, de forma a identificar a associação entre estas e de que forma cada variável independente contribui sobre a capacidade preditiva do modelo como um todo. Através desta análise, buscou-se inferir

informações mais acuradas sobre as relações analisadas (DOWNING; CLARK, 2006; CORRAR; DA CUNHA; COELHO, 2007).

O modelo de regressão múltipla pode ser escrito da forma seguinte:

$$Y = \beta_o + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + ... + B_n x_n + \varepsilon ,$$

Onde, Y é a variável dependente;

x_1, x_2..... x n são as variáveis independentes;
β_o, β_1, β_2..... B n são denominados parâmetros da regressão;
ε é o termo que representa o resíduo da regressão.

Desta maneira, a regressão linear múltipla consiste em uma função matemática que busca descrever o comportamento de determinada variável, denominada dependente, com base nos valores de uma ou mais variáveis, determinadas independentes. A ideia chave é a existência de dependência estatística de uma variável denominada dependente em relação a outras variáveis denominadas independentes. Como premissa, deve-se classificar as variáveis em dependentes e independentes (DA CUNHA; COELHO, 2007).

Nesta pesquisa, foi posta como variável dependente os benefícios alcançados através da gestão de projetos, e como variáveis independentes: os fatores de sucesso do gerenciamento de projetos, a forma da estruturação da equipe, a utilização e o grau de conhecimento sobre as ferramentas e práticas de gerenciamento de projeto, a forma como foram construídos os instrumentos de coleta de informações, a frequência da discussão sobre a adequação da metodologia de gerenciamento de projetos implantada, quem participa da discussão desta adequação e o papel do EGP-PE no processo de gerenciamento de projetos no governo do Estado de Pernambuco.

d) Box & Whisker

Este diagrama ilustra a propagação de um conjunto de dados, a partir dos valores adjacentes, o mais alto e o mais baixo, a partir do qual é calculada a média deste conjunto. A

partir disto, é possível que sejam feitas comparações entre os valores das diferentes variáveis através da plotagem no diagrama de Box & Whisker (Box Plot). Com isso, tem-se a ideia da posição, dispersão, assimetria a dados discrepantes (BUSSAB; MORETTIN, 2002). Este diagrama, foi utilizado para mostrar a distribuição dos indicadores que surgiram a partir das análises de Aglomerado e da Teoria das Facetas.

3.2.2 Etapa 2– Qualitativa

Após a identificação dos elementos a serem explorados, em virtude da etapa quantitativa, foi realizada uma etapa qualitativa, a fim de apanhar o lado subjetivo da relação de aprendizagem através da interação entre os consultores e, posteriormente os analistas, com os gerentes e membros da equipe de projeto, buscando depoimentos que se transformam em dados relevantes. Assim, através da análise de pequeno grupo, foi buscada a exemplaridade do fenômeno a ser estudado (DEMO, 2000).

Através da abordagem qualitativa pode-se compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, através do contato do pesquisador com a situação estudada, e interpretar as particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (GODOY, 1995; OLIVEIRA, 2004; FLICK, 2007).

Nesta etapa metodológica busca-se olhar mais de perto no que atualmente está sendo feito enquanto as pessoas gerenciam, executam ou prestam consultoria em projetos. Especialmente no tocante à construção dos instrumentos de controle, dentro de um contexto específico, e quanto à percepção e esforço dispensado pelos envolvidos no projeto, quanto aos resultados pretendidos, e sua mobilização para conquistá-los.

3.2.2.1 Coleta de informações

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa exploratória, com o objetivo de aproximação do campo de estudo (CERVO; BERVIAN, 1996). Foram realizadas quatro entrevistas semi-estruturadas com consultores e gerentes de projetos, a fim de serem obtidas nuances sobre o fenômeno imperceptíveis somente com a teoria. Este tipo de entrevista visa possibilitar ao entrevistador explorar mais amplamente a questão estudada, pois este possui

a liberdade de conduzir a conversa a fim de desenvolver pontos que considere importantes (MARCONI; LAKATOS, 2006; CERVO, BERVIAN, SILVA, 2007). Após esta etapa foi feita adequação ao roteiro de entrevista desenvolvido. A partir dai, foram construídos dois roteiros de entrevisas e estas foram realizadas com dois grupos diferentes. Importante ressaltar que para participar da etapa qualitativa, o respondente deveria ter respondido ao questionário que foi exposto na etapa quantitativa.

O primeiro roteiro de entrevistas semi-estruturadas (Apêndice E) teve por objetivo analisar a implantação do EGP-PE, o desenvolvimento do processo de gerenciamento e a atuação dos envolvidos. Para tanto, foram convidados 3 ex-consultores que fizeram parte da equipe que implatou as práticas de gestão de projetos no Governo do Estado de Pernambuco.

O segundo (Apêndice C), teve por objetivo fazer análises mais profundas sobre o método de trabalho desenvolvido, a atuação dos gerentes, *stakeholders* e consultores e as dimensões de sucesso percebidas por estes. Foram selecionadas três equipes de projetos de três secretarias distintas, Secretaria das Cidades (SECID), Secretaria de Recursos Hídricos e Energéticos (SRHE) e Complexo Industrial Portuário de Suape (SUAPE).

Na SECID participaram da pesquisa a secretaria executiva e os dois gerentes de projetos, além dos dois analistas de orçamento, planejamento e gestão correspondentes.

Na SRHE participaram da pesquisa a secretaria executiva, a coordenadora de obras, dois gerentes de projetos e os quatros membros da equipe, além dos dois analistas de orçamento, planejamento e gestão correspondentes.

Em SUAPE participaram da pesquisa um coordenador de obras, três gerentes de projetos, além do analista de orçamento, planejamento e gestão correspondente.

A seleção dos membros da equipe foi baseada de duas formas. Por meio do método da bola de neve, através da indicação de pessoas por parte de um entrevistado inicial, que funciona através de uma rede de amostragem, e é talvez uma das formas mais comuns no propósito da seleção da amostra. Além da conveniência, através do convite a indivíduos que se mostraram mais aptos e dispostos a colaborar com o estudo. Os métodos utilizados, segundo Merriam (1998), são próprios da pesquisa qualitativa.

Cicmil (2006) afirma que os entrevistados são vistos como repositórios de conhecimento sobre a sua "realidade", que pode ser expressa para o pesquisador, através do processo de fazer pergunta se interpretar as respostas. Para tanto, cabe ao pesquisador

saber formular as perguntas e fornecer um ambiente propício para abrir a comunicação com o entrevistado. Através do processo de coleta exposto, buscou-se refletir sobre as experiências de profissionais de projeto.

Todavia, para Argyris e Schon (1978), quando se pergunta a alguém como ele se comportaria sob certas circunstâncias, a resposta que ele normalmente dá é a sua teoria proclamada de ação para aquela situação. Esta teoria corresponde ao seu discurso, à qual ele promete fidelidade, e que anuncia aos outros. Todavia, a teoria que efetivamente governa suas ações é a sua teoria praticada, que pode ser ou não compatível com a sua teoria proclamada. Não se pode saber qual é a teoria praticada de alguém, simplesmente perguntando por ela. Esta deve ser construída, a partir de observações sobre o seu comportamento. Todas as teorias praticadas incluem pressupostos sobre a própria pessoa, os outros, a situação, as conexões entre as ações, as conseqüências intencionadas e não-intencionadas e a própria situação.

Para estudar a teoria praticada de um indivíduo, Argyris e Schon (1978) recomendam serem feitos experimentos com *role-playing* e discussões em grupo, ambos gravados em video-tape e em áudio. Em função da confidencialidade dos dados, nesta pesquisa não será possível fazer gravações das reuniões de monitoramento. Nos casos, em que a possibilidade do uso do *role-playing* é baixa, os autores recomendam o uso de estudos de caso escritos pelos participantes que são mais facilmente aceitos e administrados. É solicitado aos participantes que descrevam situações em que estavam genuinamente envolvidos focalizando o que eles efetivamente disseram, como efetivamente se comportaram e como os outros responderam. A validade do uso dos diálogos escritos pelos indivíduos versa no fato que os casos são usados para diagnosticar a teoria praticada do agente e não para descrever precisamente o comportamento de outra pessoa.

Nesta pesquisa, para analisar a prática dos indivíduos no tocante ao gerenciamento de projetos, no roteiro de entrevista semi-estruturada, a cada grupo de perguntas referentes a um tipo do comportamento, foi solicitado aos participantes descreverem uma situação típica referente àquele comportamento. Posteriormente, foram confrontadas as situações descritas entre os respondentes, referentes ao mesmo comportamento.

Todas as entrevistas ocorreram durante o período de agosto a setembro de 2013, tendo sido gravadas em meio digital e posteriormente transcritas, resultando em um documento

único, contendo todas as transcrições com páginas numeradas. Foi acordado com os entrevistados, que seus nomes não seriam divulgados neste trabalho.

3.2.2.2 Análise dos dados

A análise das entrevistas foi realizada a partir da definição e arranjo das categorias analíticas. "(…) categorias podem vir pelo menos de três fontes: o investigador, os participantes, ou fontes fora do estudo, tal como a literatura" (MERRIAM, 1998). Assim, a lista de categorias será produto da leitura das transcrições e no final será construído um conjunto presentes em todas as transcrições. As respostas foram interpretadas cada uma, de acordo com o método da análise pragmática da linguagem, desenvolvido por Mattos (2005), relacionando-as com os resultados obtidos a partir do referencial teórico utilizado no estudo.

Durante a realização da entrevista, Mattos (2005) entende que há uma ação sendo executa, cujo significado vai além do significado temático da conversação. Neste sentido, é importante perceber o efeito que cada situação, durante a conversação, cria no outro e a forma isto influencia na sua resposta. "A perspectiva teórica, da pragmática da linguagem, nos deixa atentos ao que ali se faz. Pois, a dimensão simbólica do que se diz é mais forte que a semântica, e o significado é uma resultante global do ato de fala" (MATTOS, 2005, pg. 12).

Mattos (2003) defende a importância do estudo do discurso presente na atividade de consultoria, à luz do pensamento de Habermas, a partir da compreensão de que o trabalho do consultor é essencialmente um processo comunicativo, ou seja, é uma situação de comunicação e de busca de entendimento. Durante a intervenção organizacional, observa-se um significado velado por parte do consultor ou analista de planejamento e gestão em conquistar a confiança da equipe de projeto, em relação à qualidade do seu trabalho. Por outro lado, estes últimos podem criar barreiras quanto ao acesso dos primeiros às informações. Com isso, durante este ocorre um jogo em que cada uma das partes tenta influenciar a ação o outro a fim de atender a sua necessidade. Entende-se que neste projeto a pesquisa ganha com a interpretação dos dados através do método da análise pragmática da linguagem.

A análise das entrevistas foi apoiada em quatro das cinco fases propostas por Mattos (2005):

Fase 1: recuperação

Em um primeiro momento foram feitas as transcrições das entrevistas, bem como anotações preliminares sobre os significados que parecem surgir a partir de alguns momentos especiais da entrevistas. Essas anotações ficaram no aguardo de análises.

Fase 2: análise do significado pragmático da conversação

Nesta fase, foi analisado o contexto pragmático do diálogo, a fim de avaliar como foi o desenrolar da entrevistas e que possíveis acontecimentos, durante esta ação, merecem destaques. Em seguida, foi observada cada pergunta-resposta com o objetivo de buscar o significado nuclear da fala do entrevistado, os significados implícitos no seu discurso sobre a sua prática e a respeito do contexto (organizacional, técnico, cultural, etc) relevante ao tópico.

Fase 4: montagem da consolidação das falas

Esta fase visa criar uma "matriz de consolidação" (usar folha de papel ou tabela eletrônica) das falas, a fim de promover uma visualização dos conjuntos das respostas e aproximar relatos, opiniões e atitudes dos entrevistados. Essa é uma matriz de dupla entrada, onde foram inseridos os significados das respostas dos entrevistados em uma, em outra as perguntas.

Fase 5: análise de conjuntos

No último momento da análise, teve-se como objetivo visualizar os fatos e evidências relativos a cada uma das perguntas e refletiu-se sobre o conjunto das entrevistas, a fim de buscar mais algum significado de alguma resposta isolada ou vista em conjunto com outras.

Nesta pesquisa não foi realizada a fase 3 (três), validação, do método proposto por Mattos (2005). Nesta fase, o pesquisador deve escrever um pequeno parágrafo contendo o significado das respostas do entrevistado, e este deve ser enviado aos entrevistados por meio digital para ser validado. A não realização desta fase ocorreu pela indisponibilidade de tempo para o aguardo do retorno da validação dos entrevistados.

Por fim, foram discutidos os resultados e feitas considerações finais sobre estes.

3.2.3 Representação da Análise dos Dados Coletados

Como proposto no método de pesquisa, a coleta de dados aconteceu em duas etapas sequenciadas. A primeira quantitativa, cujo objetivo foi identificar identificar os elementos que contribuem para o sucesso dos projetos no Governo do Estado de Pernambuco, e a segunda, qualitativa, com o propósito de investigar as práticas de gerenciamento de projetos no Governo do Estado de Pernambuco.

Os dados coletados foram analisados da seguinte forma:

1) Primeiramente, através da técnica exploratória multivariada, análise de cluster, a fim de reunir as variáveis em indicadores segundo aquilo que elas tenham de similar (COOPER; SCHINDLER, 2003; DA CUNHA; COELHO, 2007);

2) Na sequência, pela Teoria das Facetas, sendo utilizada como marco de referência, para o estudo das formas como os indicadores se relacionavam entre si (BILSKY, 2003);

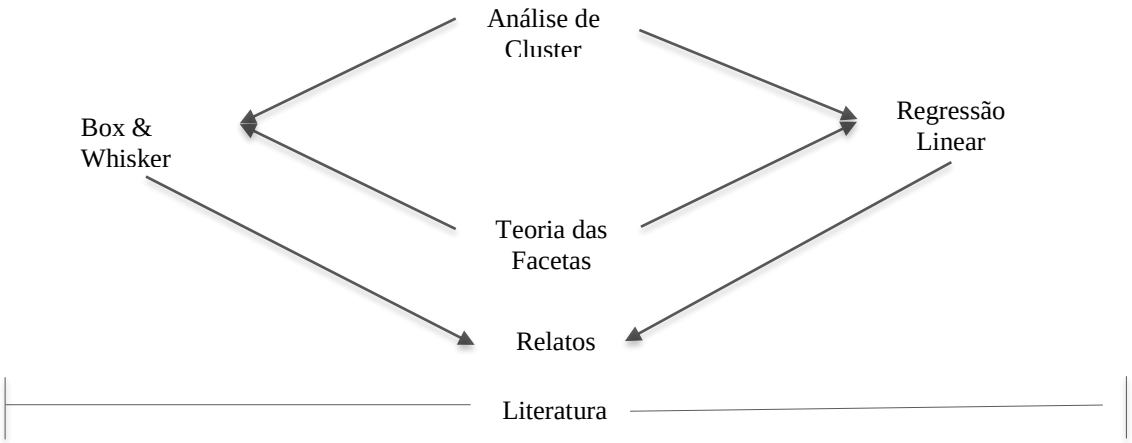
3) Em seguida, através de uma regressão linear múltipla, de forma a examinar como múltiplas variáveis independentes estão relacionadas a uma variável dependente e como cada variável independente contribui sobre a capacidade preditiva do modelo como um todo (COOPER; SCHINDLER, 2003; DA CUNHA; COELHO, 2007);

4) Os gráficos Box & Whisker identificam como os respondentes avaliam os indicadores no processo de gerenciamento no caso estudado (BUSSAB; MORETTIN, 2002);

5) Os dados apresentados nas etapas 3 e 4 também foram discutidos através dos relatos dos entrevistados, enriquecidos pela literatura exposta no referencial teórico.

A figura 16 retrata como a análise dos dados coletados foi realizada.

Figura16: Representação da análise dos dados coletados



Fonte: Autoria Prória, 2013.

4 Análise dos Dados

Nesta seção serão discutidos os resultados desta tese, em vista de elucidar a efetividade e dificuldades na utilização do gerenciamento de projetos no Governo do Estado de Pernambuco, a partir das percepções dos envolvidos. Para tanto, será feita uma divisão nesta discussão, entre os resultados teóricos e os resultados do campo, no sentido de permitir um melhor entendimento sobre o tema deste estudo. Para assim, poder apresentar o modelo de gestão de projetos em organizações públicas, com foco no projeto individual.

4.1 O Caso de Pernambuco

Lançado no início de Maio/2007 pelo Governador Eduardo Campos, o modelo "Todos por Pernambuco", baseado em uma concepção democrática, assumiu a proposta de trazer as necessidades e anseios das diversas regiões do Estado para o centro do processo de planejamento das políticas públicas, através da modernização dos instrumentos do planejamento público com foco em resultados (SEPLAG, 2012).

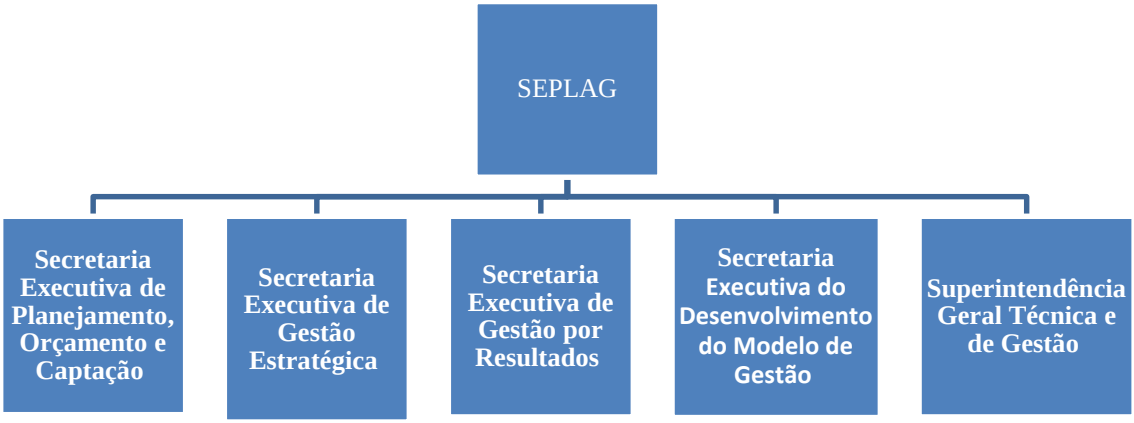
Tendo como base a metodologia de gerenciamento de projetos MEPCP proposta por Prado (2004), o modelo, utilizado pela maioria dos sistemas de gestão de organizações públicas e privadas para tornar mais claro e ágil os processos envolvidos na execução das atividades, a SEPLAG – Secretaria de Planejamento e Gestão - vem organizando as iniciativas do Governo para estruturar as atividades de suporte e apoio ao processo gerencial em todo o ciclo que vai desde o diagnóstico às correções de curso.

a) A SEPLAG

A SEPLAG tem por finalidade e competência planejar, desenvolver e acompanhar ações que visem ao desenvolvimento territorial, econômico e social do Estado de Pernambuco. Através da parceria com as demais áreas do governo, a SEPLAG busca implementar um modelo de gestão que seja mais eficiente e ágil (SEPLAG, 2012).

A estrutura organizacional da SEPLAG, representada na figura 17, contempla áreas fins e unidades de apoio técnico e operacional necessárias ao cumprimento de sua missão institucional:

Figura 17: Estrutura Hierárquica SEPLAG



Fonte: Adaptado de SEPLAG, 2012

- Secretaria Executiva de Planejamento, Orçamento e Captação – Coordena o processo de elaboração das peças técnicas que compõem o PPA - Plano Plurianual, LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias e LOA - Lei Orçamentária Anual, assumindo o desafio no novo modelo de aproximar estes instrumentos da execução real das ações de Governo; e a coordenação da captação de recursos que permita ampliar a capacidade de investimento governamental.

- **Secretaria Executiva de Gestão Estratégica** – Espaço institucional de coordenação, monitoramento e avaliação da execução das políticas públicas de das metas prioritárias do Governo, estimulando a disseminação de ferramentas de planejamento e gestão estratégicos em toda a estrutura governamental. Coordena também o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), que monitora obras estratégicas.

- Secretaria Executiva de Gestão por Resultados – Com foco na melhoria dos indicadores da Educação, Saúde e Segurança, é estruturada para assessorar, planejar, supervisionar, controlar e avaliar o modelo de gestão por resultado nessas áreas. Também dá apoio na formulação e no controle da execução das políticas para transformação da gestão, no planejamento e supervisão da política de meritocracia e das atividades voltadas à elevação do nível de eficiência e eficácia.

- Secretaria Executiva do Desenvolvimento do Modelo de Gestão – Desenvolve continuamente o modelo "Todos por Pernambuco", agregando novas rotinas e aprimorando, de forma metodológica, os processos atuais do Ciclo de Gestão de Políticas Públicas,

operacionalizando interfaces entre áreas e os atores envolvidos nos processos. Também responde pela coordenação geral do Instituto de Gestão Pública de Pernambuco - "GESTÃO/PE".

- **Superintendência Geral Técnica e de Gestão** – Superintendência Geral Técnica e de Gestão (SGTG) - responsável pela administração geral e pela execução orçamentária e financeira da SEPLAG, a SGTG trabalha como facilitador do processo de gestão e tem no seu corpo de trabalho os seguintes setores: Recursos Humanos, Financeiro, Jurídico, Comissão Permanente de Licitação, Ouvidoria. Além disso atua diretamente na área administrativa do prédio sede, como o patrimônio, almoxarifado e transporte.

b) Os Seminários Regionais

Um dos principais instrumentos que ajudaram a fazer esta ponte entre o governo e a sociedade foi o caderno de propostas, concebido e distribuído pela Secretaria de Planejamento e Gestão a cerca de três mil entidades da sociedade civil organizada. Com conteúdo avaliativo e propositivo, os cadernos recolheram uma contribuição qualificada das demandas regionais para a formulação do planejamento estadual, servindo de base, inclusive, para a confecção do Plano Plurianual – PPA 2008/2011. A definição destas demandas aconteceu em 2007 por meio de 12 seminários regionais (um em cada região de desenvolvimento em que o estado está definido) organizados dentro do projeto "Todos por Pernambuco".

c) Mapa da estratégia

As necessidades captadas através da participação da sociedade foram alinhadas com o plano de governo, formando a base norteadora da construção dos objetivos estratégicos e das metas a serem alcançadas. A reunião destes objetivos gerou o Mapa da Estratégia (2008-2011), que orienta as ações de governo a partir de perspectivas distribuídas em objetivos estratégicos, por sua vez vinculados a patamares que se sucedem de forma articulada (as perspectivas), gerando uma seqüência lógica de realização da visão de governo. Na figura 18, observa-se os objetivos estratégicos representados nas caixas vermelhas.

Figura 18: Mapa da Estratégia 2008-2011

Fonte: Adaptado de SEPLAG, 2012.

No Mapa da Estratégia (2008-2011) as relações entre os componentes são estabelecidas com base no grau de contribuição para se construir a visão de futuro. O alcance dos objetivos estratégicos permite avançar nas perspectivas (em amarelo), aproximando o conjunto do seu propósito maior. A orientação é dada por focos prioritários, observando-se os valores estabelecidos na premissa geral para a ação do governo.

A formulação da visão de futuro foi extraída do programa de governo para a orientação que sintetiza o propósito mais abrangente da nossa atuação. Ela demarca a visão de que os recursos mobilizados pelos agentes públicos têm sua melhor aplicação se contribuírem para reverter a desigualdade social, decorrente do flagrante desequilíbrio nas oportunidades de desenvolvimento. A Visão de Futuro consolida o conceito mais abrangente possível de qualidade de vida como requisito para construção da cidadania, pensado nas

dimensões econômica, social e territorial. Portanto, na formulação e execução de cada programa, projeto ou atividade de governo, observa-se se os focos prioritários estão garantidos ou preservados, como forma de não desviar atenção e energia para ações que não concorram ou até comprometam a realização do cenário desejado. Os objetivos estratégicos vinculados a esta perspectiva estão relacionados com a profissionalização de uma gestão pública estadual.

As ações voltadas à melhoria da gestão dos recursos produzem atuação para otimização no recolhimento de receitas e, na outra face, na administração das despesas. O caminho adotado busca ampliar a base de arrecadação sem aumento de carga tributária, investindo na eficiência do sistema de tributação, arrecadação e fiscalização no combate à sonegação, fortalecendo os requisitos para um ambiente de livre concorrência e justiça fiscal.

Além disso, deve-se ampliar a capacidade de investimento com captação em condições mais favoráveis, através de parcerias com agentes financeiros, governamentais e instituições privadas. A valorizaçãodo capital humano, para prestar serviços de qualidade e obter reconhecimento social, ademais a recuperação de níveis de remuneração e condições de trabalho são vistos como requisitos para o atendimento do servidor público às demandas da população.

Foram estabelecidas metas de universalização do abastecimento de água em oito anos e do esgotamento sanitário em 15 anos, investindo-se em reservatórios, adutoras, sistemas de distribuição, redes de coleta, estações de tratamento e demais equipamentos necessários. Some-se a questão da habitabilidade, através da valorização do entorno da residência e/ou do trabalho como espaço de convivência, pela oferta de serviços públicos qualificados e intervenções integradas e abrangentes.

Almeja permitir a livre circulação de pessoas e riquezas, garantindo melhor distribuição de produtos e mercadorias, estruturando base logística para racionalização dos custos de distribuição. Avançando pelo território, procura garantir o acesso aos municípios e sua ligação com os principais eixos de transporte, por meio da definição e execução das obras viárias. As bases para o desenvolvimento sustentável e permanente advêm dos investimentos investe em tecnologia.

Será focada a ampliação da oferta de vagas e o investimento na qualidade da formação para o trabalho, atuando na educação profissional para promover inclusão social pelo

conhecimento. Implica também fortalecer a infra-estrutura para atrair investimentos, consolidar a plataforma existente e gerar potencial de inovação.

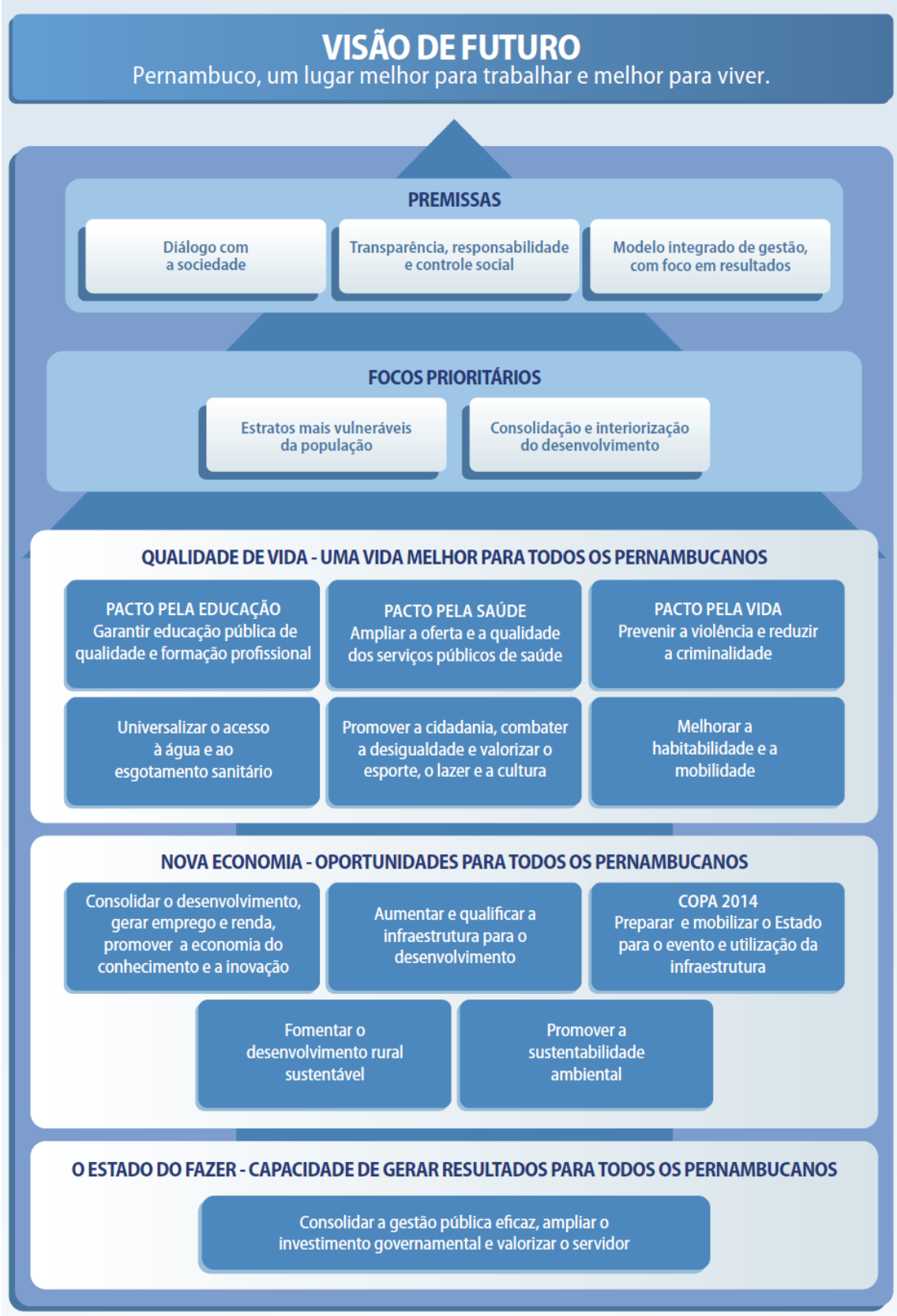
A prestação dos serviços essenciais reside na garantia de que seus recursos e esforços sejam convertidos em melhoria dos indicadores de educação, saúde, segurança e emprego, reduzindo desigualdades e ampliando o exercício da cidadania. A educação pública de qualidade está prevista, a partir de quatro eixos básicos: a valorização dos professores e dos trabalhadores; a modernização e ordenamento da rede das escolas; a política de alfabetização e correção de fluxo escolar; a educação básica com foco no ensino médio integrado à ação profissional.

Foi definido fortalecer o Sistema Único de Saúde no estado com ações de prevenção, promoção, assistência e reabilitação. Também desenvolvido o primeiro Plano Estadual de Segurança Pública, o Pacto pela Vida, com objetivos de curto, médio e longo prazos, e suas linhas de ação contemplam pontos substanciais, como repressão qualificada, aperfeiçoamento institucional, formação e capacitação, prevenção social do crime e da violência, além do investimento em uma gestão democrática, com controle social.

Visa também a promoção de ações e atividades para criar oportunidades de emprego e de geração de renda própria, implementar a política de fomento à economia popular e solidária, além de buscar a melhoria das relações de trabalho, estão entre as atribuições assumidas pela área de Juventude e Emprego. O enfoque sociopolítico na promoção da qualidade de vida da população, a fim de reduzir desigualdades, se deu através da criação das secretarias especiais para atendimento focado nas populações mais vulneráveis.

O Mapa da Estratégia foi revisado em uma versão 2012-2015, figura 19, sendo composto por 12 novos Objetivos Estratégicos. Na visão de futuro percebe-se a mudança do foco da qualidade de vida como requisito para construção da cidadania, pensado nas dimensões econômica, social e territorial, para o patamar perene e sustentável da realidade socioeconômica que o Estado pretende alcançar ao final da implantação das atividades que compõem os Objetivos Estratégicos.

Figura 19: Mapa da Estratégia 2012-2015



Fonte: Adaptado de SEPLAG (2012)

Os princípios que norteiam todas as ações do Estado durante a execução do PPA são as premissas. Os focos prioritários são os alvos principais da atuação do Estado durante o período da execução do PPA. Os objetivos de Governo são agrupados a partir das perspectivas, apontadas abaixo, criadas a partir do Programa de Governo, como estágios de geração de valor necessários para o alcance da Visão de Futuro:

- O estado do fazer – capacidade de gerar resultados para todos os pernambucanos.

Estruturação e profissionalização da administração pública estadual, tornando-a capaz de gerar resultados para a sociedade através da entrega efetiva de bens e serviços.

- Nova economia – oportunidades para todos os pernambucanos.

Configuração do Modelo de Desenvolvimento Sustentável em implantação, gerando oportunidades de inclusão produtiva e distribuição de renda, ampliando e qualificando os padrões de produtividade e competitividade sistêmica da economia pernambucana.

- Qualidade de vida – uma vida melhor para todos os pernambucanos.

Intervenções voltadas para garantir bens e serviços públicos de qualidade a todos os pernambucanos.

d) Monitoramento das Ações

Para acompanhar a execução das ações, em 2008, foi implantada a Rede de Monitoramento, cujo objetivo era acompanhar todas as metas prioritárias, retratando o estágio de cada uma e estabelecer uma rotina de gerenciamento das atividades, para atender aos planos operativos. Para tanto, foram contratados 4 consultores seniores e 25 analistas. Estes profissionais foram divididos em quatro grupos, e cada um destes monitorava um grupo de ações. A cada quarenta e cinco dias, cada grupo se reunia com os responsáveis por cada ação e alimentava os dados sobre esta. Posteriormente, há uma reunião com a cúpula do governo do estado, para repassar o andamento das ações, os entraves e as diligências.

O monitoramento das ações permite uma maior eficiência na gestão administrativa, porém durante o desenvolvimento destas atividades foi sentida a necessidade, pela equipe do governo, para os projetos prioritários, de se realizar um maior controle e que permitisse acompanhar não só em nível de estágio da meta, mas também o desenvolvimento das atividades do projeto para atingi-las.

Com o apoio do Movimento Brasil Competitivo, através do Programa “Modernizando a Gestão Pública”, que visa auxiliar o setor público brasileiro a aumentar a sua capacidade

de investimento por meio de ações, tais como treinamento do corpo gerencial e colaboradores, foi contratado o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG). Sob a coordenação da Secretaria Executiva de Gestão Estratégica, teve como objetivo implantar uma metodologia estruturada, padronizada e que garantisse um bom planejamento da gama de ações, agora vista como projetos, de forma atender os prazos e orçamentos estabelecidos.

Para tanto, foram contratados 12 consultores que receberam treinamento da INDG e, com o suporte destes montou o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP/PE). O EGP/PE tem como propósito acompanhar a execução de projetos importantes para a gestão governamental, centralizando as informações em um único formato. Em operação desde junho de 2009, e implantado simultaneamente nas secretarias e órgãos executores, possibilitou que o poder executivo obtivesse uma visão geral e atualizada sobre a execução dos projetos prioritários. Os serviços desenvolvidos pelos consultores do EGP/PE representam uma alternativa para a aprendizagem dos funcionários atuantes nos órgãos públicos, através da utilização de um serviço especializado para auxiliá-los na reflexão, mapeamento e solução dos problemas organizacionais, no tocante ao desenvolvimento dos projetos.

e) Âmbito legal

Para transformar o Modelo de Gestão em um instrumento legal de planejamento público foi promulgada a Lei Complementar n ° 141 de 3 de setembro de 2009, que instituiu o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo no Estado.

A referida lei, em seus termos, dispõe o Modelo Integrado de Gestão como a organização sistêmica das funções relacionadas com os instrumentos formais de planejamento e ferramentas de gestão adotadas pela Administração Pública Estadual. O objetivo do Modelo é a racionalização do uso dos recursos disponíveis e ampliação do desempenho geral do Governo do Estado na entrega de bens e serviços à sociedade, com a qualidade necessária (PERNAMBUCO, 2012).

f) Instituto de Gestão Pública de Pernambuco

Em 2012, considerando:

a) a necessidade de consolidar e difundir conceitos, metodologias e práticas de gestão pública voltados para a obtenção de resultados comprometidos com um modelo de gestão democrático e regionalizado, e de promover no Estado o debate, a produção e a aquisição contínua de novos saberes em gestão pública; a ampliação dos padrões de eficácia, eficiência e efetividade da administração pública estadual exige um ambiente de permanente capacitação, pesquisa e inovação nos órgãos e entidades governamentais, e necessidade de formação de capital humano para conduzir, com eficiência, as diversas tarefas inerentes ao Modelo Integrado de Gestão;
b) a necessidade de criar padrões de excelência para as principais atividades inerentes ao Modelo Integrado de Gestão, bem como aprimorar o Modelo, através de ferramentas e metodologias embasadas e reconhecidas na sua aplicação para o eficaz acompanhamento e gerenciamento dos projetos, e;
c) a necessidade de pesquisa e fruição de conceitos e boas práticas de gestão pública.

A partir do decreto n° 37.828, de 2 de fevereiro de 2012 foi instituído o Instituto de Gestão Pública de Pernambuco. Vinculado à Secretaria de Planejamento e Gestão – SEPLAG - foi criado como espaço voltado para melhorar a gestão. Para isso, se propõe a: promover o debate e a produção contínua de novos saberes sobre o tema, dentro e fora do Estado; desenvolver, formar continuamente e profissionalizar o capital humano necessário para o Modelo de Gestão do Estado; documentar e estimular a geração de conteúdo científico a partir do Modelo "Todos Por Pernambuco" e estimular a produção de estudos técnicos e análises sobre a Gestão Pública no Estado.

No quadro 5 estão listados os projetos que faziam parte do portifólio do EGP-PE, quando da coleta dos dados. Todos os projetos abaixo são tipificados de acordo com Shenhar e Wideman (1997) como tangível-manual.

Quadro 5: Lista de Projetos do EGP-PE em maio de 2013

Objetivo Estratégico	Secretaria	Projeto
Aumentar e qualificar a infraestrutura para o desenvolvimento	Complexo Industrial Portuário de Suape	Construção do Canal de Acesso Externo ao Porto
		Construção do Complexo Viário Miguel Arraes de Alencar (Via Expressa E Duplicação da Rodovia Tdr Norte)
		Execução de Obra de Construção do Acesso Rodoferroviário às Ilhas de Tatuoca e Cocaia
		Viabilização da Via Expressa - Acesso a Nossa Senhora do Ó
	Departamento de Estradas de Rodagem	Duplicação da Rodovia Br-408 (Lote 1) - Carpina - Bicopeba
		Duplicação da Rodovia Br-408 (Lote 2) – Bicopeba - Entr. Br-232 (Jaboatão dos Guararapes)
		Implantação e Pavimentação da Rodovia Pe-044 (Três Ladeiras) - Entr. Pe-041 (Igarassu) - Chã de Sapé - Itaquitinga
	Programa de Desenvolvimento Turístico	Urbanização do Molhe de Brasília Teimosa - Acesso ao Parque das Esculturas
	Secretaria de Turismo	Implantação e Pavimentação da Rodovia Pe-087 - Gravatá - Mandacarú
COPA 2014 Preparar e mobilizar o Estado para o evento e utilização da infraestrutura	Companhia Pernambucana De Saneamento	Copa 2014 - Implantação de Sistema de Esgotamento Sanitário para a Arena da Copa
	Departamento de Estradas de Rodagem	Construção de Viadutos na Rodovia Br-408 (Acesso à Cidade da Copa)
	Porto do Recife	Copa 2014-Implantação do Terminal Marítimo de Passageiros
	Secretaria das Cidades	Copa 2014 - Construção do Terminal de Integração Metrô/Ônibus (Cosme e Damião)
		Copa 2014 - Implantação de Corredores Inteligentes na RMR (Leste/Oeste)
		Copa 2014 - Implantação de Corredores Inteligentes na RMR (Norte/Sul)
		Ramal Cidade da Copa (Ligação do Corredor Leste/Oeste ao Terminal Cosme e Damião, à Cidade da Copa e à Br-408) com Implantação do BRT
Consolidar o desenvolvimento gerar emprego e renda, promovera economia do conhecimento e a inovação	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	Construção do Cais do Sertão Luiz Gonzaga
Melhorar a habitabilidade e a mobilidade	Companhia Estadual de Habitação e Obras	Execução das Obras de Infraestrutura e Construção de Unidades Habitacionais na Ue 23 no Bairro de Campo Grande
		Execução das Obras de Infraestrutura e de Construção de Unidades Habitacionais em Chega Mais (Paulista)
		Execução das Obras de Infraestrutura e de Construção de Unidades Habitacionais em Dancing Days (Sítio Grande - Recife)
		Execução das Obras de Infraestrutura e de Construção de Unidades Habitacionais em Serra Talhada
		Execução das Obras de Infraestrutura e de Construção de Unidades Habitacionais na Bacia do Fragoso I
		Execução das Obras Viárias no Canal do Jordão
		Execução de Obras de Infraestrutura e de Construção de Unidades Habitacionais em Camaragibe

Objetivo Estratégico	Secretaria	Projeto
Melhorar a habitabilidade e a mobilidade	Secretaria das Cidades	Construção da Passarela do Aeroporto
		Construção do Terminal de Santa Luzia
		Construção do Terminal do Xambá
		Expansão do Metrô Recife - Construção do Terminal de IntegraçãoTancredo Neves - Pac em Pe
		Implantação da Navegabilidade nos Rios Beberibe e Capibaribe
		Pac Em Pe - Expansão do Metro Recife - Construção do Terminal de Integração Joana Bezerra
		Pac Em Pe - Expansão do Metro Recife - Construção do Terminal de Integração Largo da Paz
		Pac Em Pe - Expansão do Metro Recife - Construção do Terminal de Integração Prazeres
		Reforma do Terminal do Barro
		Reforma do Terminal do TIP
	Secretaria de Planejamento e Gestão	Urbanização da Ilha de Deus
Metas Relevantes	Companhia Pernambucana de Saneamento	Ampliação do Ses do Bairro de Pau Amarelo
		PROEST I
	Gabinete do Governador	Restauração do Complexo Arquitetônico do Palácio do Campo das Princesas
	Governo de Pernambuco	Operacionalização dos Corredores Inteligentes Norte/Sul e Leste/Oeste
	Secretaria Especial da Casa Militar	Construção de Ponte sobre o Rio Una - Comunidade Baeté
		Construção de Ponte sobre o Rio Una - Comunidade Maria Amália
Pacto pela Educação - Garantir educação pública de qualidade e formação profissional	Secretaria de Educação	Implantação da Escola Técnica Estadual de Araripina
		Implantação da Escola Técnica Estadual de Bezerros
		Implantação da Escola Técnica Estadual de Bonito
		Implantação da Escola Técnica Estadual de Camaragibe
		Implantação da Escola Técnica Estadual de Carnaíba
		Implantação da Escola Técnica Estadual de Gravatá
		Implantação da Escola Técnica Estadual de Lajedo
		Implantação da Escola Técnica Estadual de Santa Cruz do Capibaribe
		Implantação da Escola Técnica Estadual de São José do Egito
Pacto pela Saúde – Ampliar a oferta e a qualidade dos serviços públicos de saúde	Secretaria de Saude	Ampliação, Reforma e Equipagem dos Hospitais Estaduais - Hospital Barão de Lucena
		Construção e Equipagem do Hospital Municipal de Jaqueira
		Construção e Equipagem do Hospital Municipal de Água Preta
		Construção e Equipagem do Hospital Regional Mestre Vitalino - Caruaru
		Implantação de Upas Especialidades - Arcoverde
		Implantação de Upas Especialidades - Caruaru
		Implantação de Upas Especialidades - Garanhuns
		Implantação de Upas Especialidades - Limoeiro
		Implantação de Upas Especialidades - Petrolina
		Implantação de Upas Especialidades - Salgueiro
		Implantação de Upas Especialidades - Serra Talhada

Objetivo Estratégico	Secretaria	Projeto
Universalizar o acesso à água e ao esgotamento sanitário	Companhia Pernambucana de Saneamento	Ampliação do Sistema de Esgotamento Sanitário do Recife (Proest II)
		Construção da Barragem Engenho Maranhão
		Implantação do Ramal I da Adutora do Siriji
		Implantação do Sistema de Abastecimento de Água de Petrolina
		Implantação do Sistema de Abastecimento de Água do Ibura
		Implantação do Sistema de Esgotamento Sanitário de Petrolina
		Implantação do Sistema de Esgotamento Sanitário de Salgueiro
		Obras de Ampliação do Sistema Produtor de Vitória do Santo Antão a partir da Barragem de Tapacurá
Universalizar o acesso à água e ao esgotamento sanitário	Secretaria de Recursos Hídricos e Energéticos	Construção da Barragem Brejão
		Construção da Barragem de Barra de Guabiraba
		Construção da Barragem de Gatos
		Construção da Barragem de Igarapeba
		Construção da Barragem de Panelas
		Construção da Barragem de Serro Azul
		Recuperação do Açude da Nação

Fonte: Dados coletados, 2013.

4.2 Técnicas Exploratórias Multivariadas

Esta seção tem por objetivo proceder a análise dos dados coletados pela aplicação dos questionários, a fim de identificar os elementos que contribuem para o sucesso dos projetos no Governo do Estado de Pernambuco.

Em função do pequeno universo da pesquisa, para dar mais consistência às variáveis, será realizada uma análise de aglomerado, com a proposta de unir variáveis semelhantes em uma só, para que estas estejam mais próxima do pensamento da coletividade dos respondentes. Isto foi feito para as variáveis: ferramentas e práticas executadas, conhecimento declarado sobre as ferramentas e práticas, benefícios da gestão de projetos e fatores de sucesso. O agrupamento destas variáveis se transformaram em indicadores que foram analisados.

4.2.1 Ferramentas e Práticas executadas

O primeiro aglomerado estudado está relacionado às ferramentas e práticas executadas no processo de gestão de projetos por todos os envolvidos pesquisados. O

questionário aplicado apoiou-se na literatura referenciada sobre gestão de projetos e consultoria organizacional.

Nesta pesquisa foi adotado o gerenciamento de projetos como um campo de prática, socialmente construído entre os participantes, cujo objetivo é planejar, monitorar e controlar as ações das pessoas no projeto e a racionalização dos recursos, por meio do desenvolvimento de instrumentos, ferramentas e técnicas, a fim de que os requisitos pré-determinados no tocante a qualidade, prazo e custo sejam atendidos.

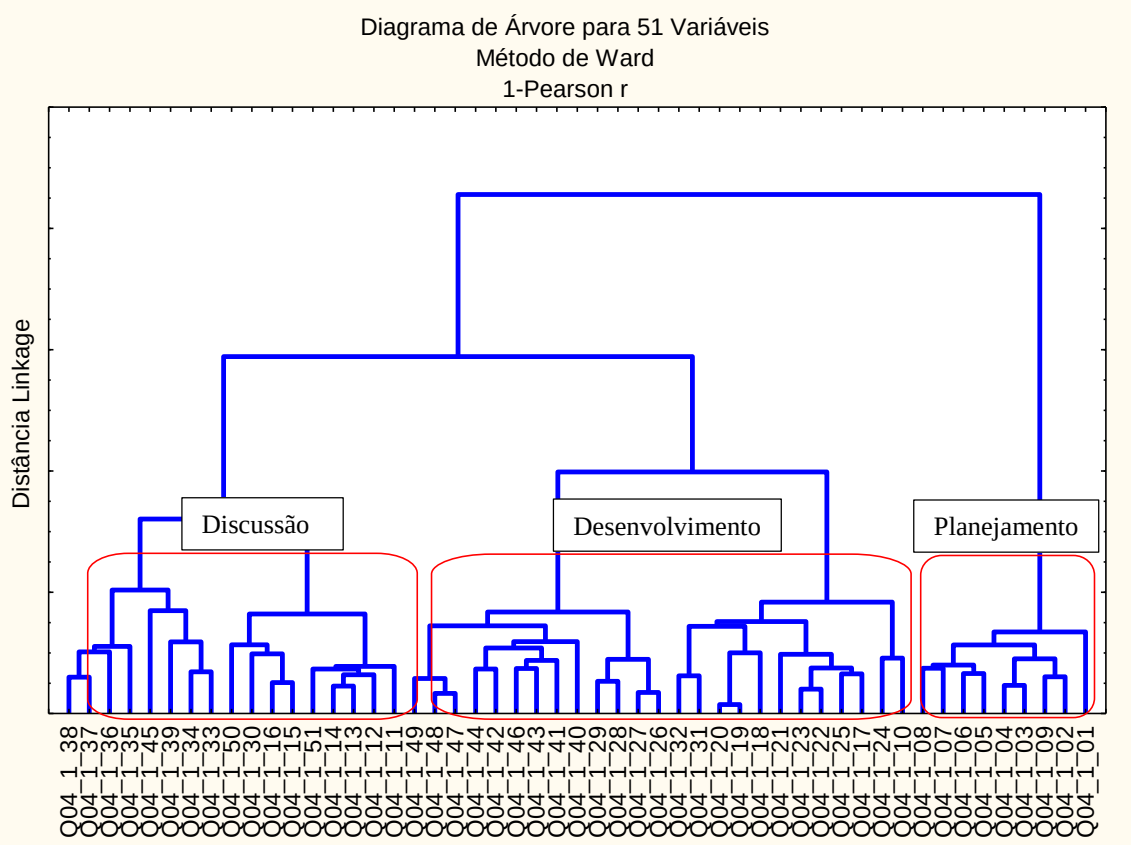
Para alcançar tais objetivos surge a figura do Escritório de Gerenciamento de Projetos, que é o guardião da metodologia implantada (COOKE-DAVIES, CRAWFORD, LECHLER, 2009). A metodologia de gerenciamento de projetos irá definir as melhores práticas da organização, estabelecer as políticas e os procedimentos, promover treinamentos e clarificar a expectativas das operações para os gerentes de projetos e suas equipes (TAYLOR, 2006; SUTTERFIELD, FRIDAY-STROUD, SHIVERS-BLACKWELL, 2007; ZDANYTÉ; NEVERAUSKAS, 2011).

A partir do pressuposto de Crawford (2006) que prega o gerenciamento de projetos como uma capacidade organizacional que reflete a adoção mais ampla de gerenciamento, a uma mudança na natureza das preocupações e conversações entre o grupo de profissionais, o papel do consultor neste processo ganha força. Como apontam Martin, Pearson e Furumo (2007) e Julian (2008) cabe ao consultor estabelecer condições para permitir o aprendizado dos métodos e técnicas de gerenciamento de projetos aos indivíduos da organização contratante.

Okorafor (2010) salienta que os casos de implantação do processo de gerenciamento de projetos no setor público ocorrem por meio de consultores, como nos casos relatados na na lireratura referenciada e no caso do Governo do Estado de Pernambuco.

Então, a partir da análise de aglomerado realizada, conforme figura 20, observam-se três indicadores da frequência e utilização destas práticas e ferramentas: “Discussão”, “Desenvolvimento” e “Planejamento”, que serão discutidos abaixo.

Figura 20: Aglomerado das práticas



Fonte: Dados coletados, 2013.

Abaixo será feita a caracterização em relação ao aglomerado apresentado na figura 20.

a) Discussão

O quadro 6 aponta as variáveis relacionadas à este indicador. Este indicador está relacionada à inclusão e congregação dos diferentes "envolvidos" na concepção e planejamento do projeto, além de descrever o gerenciamento que precisa ser definido e que faz parte do "Desenvolvimento".

Inicia-se com a discussão sobre a necessidade da implantação do projeto com a população, para assim identificar, junto com esta, as exigências locais, a fim de incorporá-las as especificidades do projeto. A partir disto, cria-se um plano estruturador para nortear as ações do Estado integrando as principais forças políticas, econômicas e sociais. Deve-se, então, designar profissionais de outros órgãos do Estado, para integrá-los no

desenvolvimento dos projetos e criar um comitê gestor para tomar decisões que fogem da responsabilidade dos gerentes de projeto e decidir sobre replanejamento. A publicidade deste processo para a população se dá através de um portal WEB, a fim de expor informações sobre os projetos em desenvolvimento. Para concentrar as atividades e dar o suporte necessário na metodologia de trabalho é estabelecido o EGP.

Quadro 6: Variáveis indicador Discussão

Indicador - Discussão
4.11 O estabelecimento do orçamento do projeto.
4.12 Análise de desempenho dos custos – comparação dos custos planejados e os efetivamente gastos.
4.13 Gerenciamento da qualidade - inclui as atividades que determinam as políticas, os objetivos, e os padrões de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido.
4.14 Plano de gerenciamento de pessoal –engloba os processos que organizam e gerenciam a equipe de projeto.
4.15 Desenvolvimento de planos de necessidades de treinamento e planos para programas de reconhecimento e recompensas.
4.16 Avaliações periódicas - formais ou informais, da eficácia da equipe no desenvolvimento do projeto, de acordo com os objetivos acordados conjuntamente.
4.30 Sistema informatizado - para dar suporte aos processos e técnicas do gerenciamento de projetos.
4.33 Discussão sobre a necessidade de implantação de projeto entre os representantes do governo e a população local.
4.34 Discutir com a população, identificar as realidades locais, e incorporar as especificidades de cada ambiente no planejamento do projeto.
4.35 Criação de um plano estruturador para nortear as ações do estado, como um instrumento de integração e convergência das ações e iniciativas estratégicas das principais forças políticas, econômicas e sociais do estado.
4.36 Estabelecimento de escritórios de gerenciamento de projetos - concentrar as atividades e dar o suporte necessário para que estas aconteçam.
4.37 Designar profissionais de outros órgãos do estado, permitindo que os projetos sejam despachados em tempo menor do que os regulares.
4.38 Criação de um Comitê Gestor, que tem como função decidir sobre o replanejamento das atividades, bem como tomar decisões que fogem da responsabilidade dos gerentes de projeto.
4.39 Portal WEB - expor aos cidadões informações sobre os programas, ações, que estão sendo efetivamente realizados em sua região.
4.45 O consultor / analista de gestão e planejamento prioriza a construção do plano de projeto e cronograma dando pouca margem para discussão sobre estes artefatos.
4.50 Recompensas dadas por objetivos conquistados no desenvolvimento dos projetos.
4.51 Orçamento – acompanhamento físico x financeiro do projeto

Fonte: Dados coletados, 2013.

Posteriormente, dá-se a determinação das políticas, objetivos e padrões que satisfaçamas necessidades para as quais o projeto foi compreendido indicando, então, os requisitos de qualidade. É estabelecido o orçamento do projeto, e feita a análise de desempenho de custos, comparando os planejados e os efetivamente gastos através do acompanhamento físico x financeiro. São desenvolvidos os processos que organizam e gerenciam a equipe de projeto, planos de necessidade de treinamentos e para programas de

reconhecimento e recompensas por objetivos conquistados. Realizam-se as avaliações periódicas, formais ou informais da eficácia da equipe no desenvolvimento do projeto. É implantado um sistema informatizado para dar suporte aos processos. Neste momento, a prioridade do consultor/analista de planejamento deve estar na construção do plano de projeto e cronograma, a partir das informações discutidas, dando pouca margem para discussão sobre os artefatos.

b) Desenvolvimento

Neste indicador estão contidas as práticas e ferramentas relacionadas à execução do projeto e as interações entre os envolvidos neste processo.

Durante a execução do projeto, deve-se fazer avaliações regulares da adaptação dos métodos, técnicas e ferramentas em função das necessidades organizacionais. Realizar o monitoramento do cronograma através da atualização do progresso das atividades. Identificar os riscos e definir as contramedidas, além de avaliar a eficácia do gerenciamento destes. Realizar o gerenciamento as comunicações, de modo que as informações geradas sejam distribuídas e armazenadas de maneira apropriada. Gerenciar o processo para adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe. Dar suporte a uma ampla estratégia organizacional e estimular o desenvolvimento de uma cultura organizacional de suporte ao gerenciamento de projetos. Verificar as habilidades de liderança e de lidar com as pessoas dos gerentes de projetos. Estabelecer princípios para mediar as situações de conflito. Ao final do projeto avaliar o sucesso deste, recomendar melhorias e encerrar autoridade restante. Escrever a documentação das lições aprendidas em que sejam expostas as causas dos problemas, as soluções tomadas e seus impactos no projeto.

O quadro 7 aponta as variáveis relacionadas à este indicador. Durante este processo, o consultor/analista de gestão e planejamento deve indicar os caminhos que o projeto deve seguir, todavia deve permitir liberdade para discussão e adaptação dos artefatos de acordo com as necessidades de cada projetos e discutir as informações relativas ao próprio desenvolvimento do projeto. O gerente deve considerar as informações propostas pelos membros da equipe de projeto. Contudo, deve ficar a cargo do gerente o repasse das informações relativas ao desenvolvimento do projeto para os membros da equipe e o consultor/analista. Devem ser definidos os papéis e responsabilidades de cada um, em

especial o estabelecimento do papel gerencial para o líder do projeto, de forma a promover uma relação balanceada entre a autoridade e capacidade do líder.

Quadro 7: Variáveis indicador Desenvolvimento

Indicador - Desenvolvimento
4.10 Monitoramento do cronograma - através da atualização do seu progresso e mudanças feitas na linha de base do projeto.
4.17 Gerenciamento das comunicações - as informações são geradas, distribuídas e armazenadas de maneira apropriada.
4.18 Documentação das lições aprendidas - são expostas as causas dos problemas, as soluções tomadas e seus impactos no projeto.
4.19 Gerenciamento dos riscos do projeto - identificação dos riscos e definição das ações para reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.
4.20 Monitorar e controlar os riscos - neste momento avalia-se a eficácia do processo de gerenciamento dos riscos, bem como são identificados novos riscos.
4.21 Gerenciamento das aquisições - processo necessário para adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.
4.22 Cultura de projetos - Desenvolvimento da uma cultura organizacional de suporte ao gerenciamento de projeto.
4.23 Ampla estratégia organizacional para o processo de gerenciamento de projetos.
4.24 Metodologia de projetos – métodos, técnicas e ferramentas adaptadas para a organização.
4.25 Situações de conflito - assegurar a ocorrência de alguns princípios para mediar as situações de conflito
4.26 Papel do gerente de projeto - estabelecimento de um papel gerencial apropriado para o líder do projeto em referência ao tipo, tamanho e complexidade do projeto.
4.27 Papel do gerente de projeto - estabelecimento de uma relação balanceada entre o a responsabilidade, autoridade e capacidade do líder do projeto.
4.28 Acesso às informações - acessos iguais e livres à informação e comunicação por todos os envolvidos no projeto.
4.29 Interação entre os envolvidos no projeto - para que trabalhem juntos para conquistar um objetivo comum.
4.31 Fase final - identificar o sucesso do projeto, recomendar melhorias e encerrar toda a autoridade restante que pode ter sido delegada à equipe de projeto.
4.32 Habilidades de liderança e de lidar com as pessoas, dos gerentes de projetos - são mais relevantes do que características específicas de personalidade ou habilidades técnicas.
4.40 A definição dos papéis e responsabilidades de cada membro da equipe de projeto.
4.41 As expectativas e os resultados são claros e bem comunicados.
4.42 Programa de acompanhamento - monitorar o desenvolvimento das tarefas planejadas em função dos resultados esperados.
4.43 O consultor / analista de gestão e planejamento indica os caminhos que o projeto deve seguir.
4.44 O consultor / analista de gestão e planejamento permite liberdade para discussão e adaptação dos artefatos de gerenciamento (plano de projeto e cronograma) de acordo com as necessidades de cada projeto.
4.46 O consultor / analista de gestão e planejamento discute, com todos os membros, as informações relativas ao desenvolvimento do projeto.
4.47 O gerente de projeto discute, com todos os membros, as informações relativas ao desenvolvimento do projeto.
4.48 O gerente de projeto considera as informações propostas pelos membros da equipe na construção dos projetos.
4.49 O gerente de projetos é quem repassa as informações relativas ao desenvolvimento do projeto para os membros da equipe e o consultor / analista de gestão e planejamento.

Fonte: Dados coletados, 2013.

As expectativas e resultados, baseados nos critérios de aceitação de encerramento do projeto, devem ser discutidos e estar claros para todos, de modo que possa ser feito o monitoramento do desenvolvimento das tarefas planejadas em função dos resultados esperados. Todos devem ter acesso igual e livre às informações do projeto. A interação e cooperação entre os envolvidos do projeto devem ser entendidas como uma premissa para o bom desenvolvimento dos trabalhos.

c) Planejamento

O quadro 8 aponta as variáveis relacionadas à este indicador.

Quadro 8: Variáveis indicador Planejamento

Indicador – Planejamento
4.1 Termo de abertura - documento que descreve o projeto e autoriza oficialmente o seu início.
4.2 Descrição do escopo do projeto – o que vai ser feito, o que não vai ser feito e o que já foi feito.
4.3 Entregas da produto - resultados esperados por etapa.
4.4 Critérios de aceitação do projeto – define os critérios de encerramento do projeto.
4.5 Exclusões do projeto - identifica o que não está contemplado no projeto.
4.6 Restrições do projeto - lista e descreve as restrições específicas associadas com o escopo que limitam as ações de atuação da equipe de projeto.
4.7 Premissas do projeto - lista e descreve todas as ações específicas do projeto e que precisam ser executadas por indivíduos externos à equipe de projeto.
4.8 EAT (Estrutura Analílica do Trabalho) - decomposição hierárquica orientada às entregas do trabalho a ser executado.
4.9 Cronograma – identificação das ações, a sequência lógica da execução, suas respectivas durações, os recursos necesários para o seu desenvolvimento.

Fonte: Dados coletados, 2013.

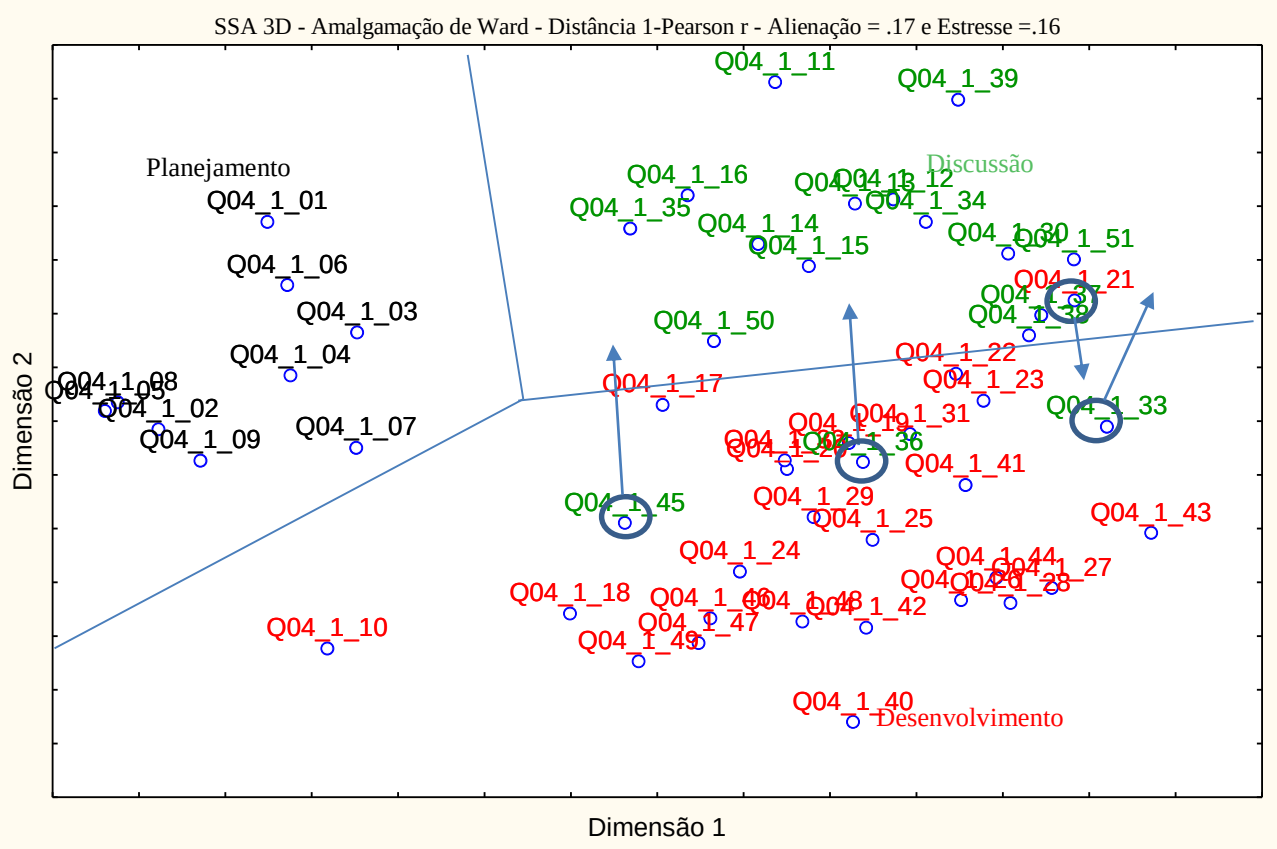
Este indicador está relacionado à prática do planejamento do projeto. Inicia-se com o termo de abertura, documento que descreve o projeto e autoriza formalmente seu início. Descreve-se o escopo do projeto, discriminando o que está e o que não está incluído neste. É desenvolvida a EAT, decomposição hierárquica orientadas às entregas do trabalho a ser executado, além dos resultados esperados por cada etapa e os critérios de encerramento do projeto. Lista e descreve as restrições específicas associadas com o escopo que limitam a atuação da equipe, e todas as ações que precisam ser executadas por indivíduos externos à

esta. Desenvolve-se o cronograma das atividades através da identificação das ações e sequenciamento lógico da execução, as durações e os recursos necessários.

4.2.1.1 Análise de Escalonamento Multidimensional

A figura 21 demonstra que há três indicadores em relação à frequência de uso das práticas e ferramentas de gestão de projetos.

Figura 21: Análise de escalonamento Práticas



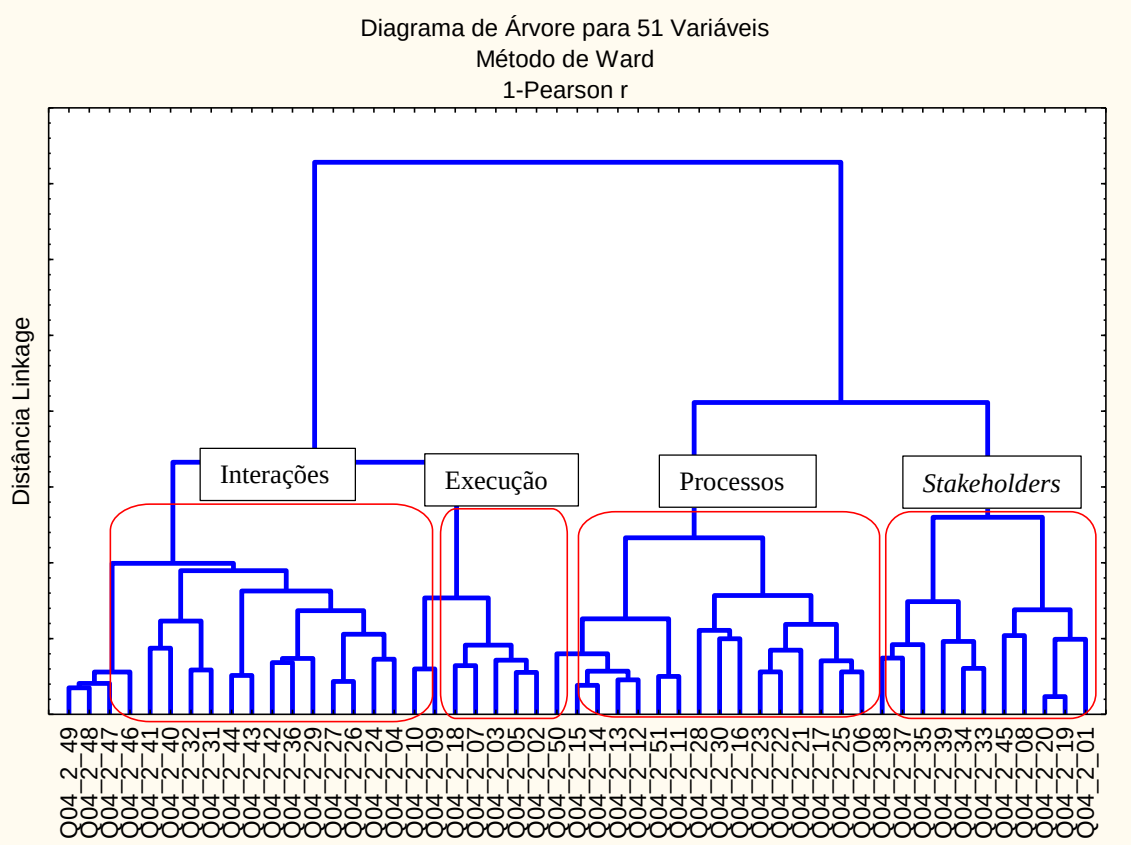
Fonte: Dados coletados, 2013.

O primeiro é a “Discussão”, em que são visa identificar e congregar os diferentes “envolvidos” no momento da concepção e planejamento do projeto, além de descrever o gerenciamento que precisa ser definido e que faz parte do “Planejamento” e “Desenvolvimento” do projeto. Com isso, passa-se para o “Planejamento”, ou seja, à prática do planejamento do projeto efetivamente. E, por fim, inicia-se o “Desenvolvimento”, etapa onde será executado o projeto, a partir das interações entre os envolvidos neste processo.

4.2.2 Conhecimento declarado

Após analisar as práticas e ferramentas executadas, serão consideradas a avaliação que cada respondente fez sobre o seu conhecimento em relação a estas. A partir desta análise, conforme analise de cluster apontada na figura 22, quatro indicadores emergiram: interações, execução, processos e *stakeholders*.

Figura 22: Aglomerado do Conhecimento Declarado



Fonte: Dados coletados, 2013.

Abaixo serão feitas caracterização em relação aos indicadores apresentados.

a) *Stakeholders*

O quadro 9 aponta as variáveis relacionadas à este indicador.

Quadro 9: Variáveis indicador *Stakeholders*

Indicador - *Stakeholders*
4.1 Termo de abertura - documento que descreve o projeto e autoriza oficialmente o seu início.
4.8 EAT (Estrutura Analílica do Trabalho) - decomposição hierárquica orientada às entregas do trabalho a ser executado.
4.19 Gerenciamento dos riscos do projeto - identificação dos riscos e definição das ações para reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.
4.20 Monitorar e controlar os riscos - neste momento avalia-se a eficácia do processo de gerenciamento dos riscos, bem como são identificados novos riscos.
4.33 Discussão sobre a necessidade de implantação de projeto entre os representantes do governo e a população local.
4.34 Discutir com a população, identificar as realidades locais, e incorporar as especificidades de cada ambiente no planejamento do projeto.
4.35 Criação de um plano estruturador para nortear as ações do estado, como um instrumento de integração e convergência das ações e iniciativas estratégicas das principais forças políticas, econômicas e sociais do estado.
4.37 Designar profissionais de outros órgãos do estado, permitindo que os projetos sejam despachados em tempo menor do que os regulares.
4.38 Criação de um Comitê Gestor, que tem como função decidir sobre o replanejamento das atividades, bem como tomar decisões que fogem da responsabilidade dos gerentes de projeto.
4.39 Portal WEB - expor aos cidadões informações sobre os programas, ações, que estão sendo efetivamente realizados em sua região.
4.45 O consultor / analista de gestão e planejamento prioriza a construção do plano de projeto e cronograma dando pouca margem para discussão sobre estes artefatos.

Fonte: Dados coletados, 2013.

A variável "*Stakeholders*" está relacionada à inclusão e congregação dos diferentes "envolvidos" na concepção e planejamento do projeto. Inicia-se com a discussão sobre a necessidade da implantação do projeto com a população, para assim identificar, junto com esta, as exigências locais, a fim de incorporá-las as especificidades do projeto. A partir disto, cria-se um plano estruturador para nortear as ações do Estado integrando as principais forças políticas, econômicas e sociais. Deve-se, então, designar profissionais de outros órgãos do Estado, para integrá-los no desenvolvimentodos projetos e criar um comitê gestor para tomar decisões que fogem da responsabilidade dos gerentes de projeto e decidir sobre replanejamento. Formaliza-se o termo de abertura com a descriçãodo projeto, além de autorizá-lo oficialmente. Faz-se a decomposição hierárquica orientada às entregas do trabalho a ser executado, a EAT, e a identificação dos riscos e definição das ações para reduzir as ameaças. A partir disto, monitora-se e avalia-se a eficácia do processo de gerenciamento de riscos. A publicidade deste processo para a população se dá através de um portal WEB, a fim de expor informações sobre os projetos em desenvolvimento. Neste momento, a prioridade do consultor/analista de planejamento deve estar na construção do

plano de projeto e cronograma, a partir das informações discutidas, dando pouca margem para discussão sobre os artefatos.

b) Processos

O quadro 10 aponta as variáveis relacionadas à este indicador.

Quadro 10: Variáveis indicador Processos

Indicador- Processos
4.6 Restrições do projeto - lista e descreve as restrições específicas associadas com o escopo que limitam as ações de atuação da equipe de projeto.
4.11 O estabelecimento do orçamento do projeto.
4.12 Análise de desempenho dos custos – comparação dos custos planejados e os efetivamente gastos.
4.13 Gerenciamento da qualidade - inclui as atividades que determinam as políticas, os objetivos, e os padrões de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido.
4.14 Plano de gerenciamento de pessoal – engloba os processos que organizam e gerenciam a equipe de projeto.
4.15 Desenvolvimento de planos de necessidades de treinamento e planos para programas de reconhecimento e recompensas.
4.16 Avaliações periódicas - formais ou informais, da eficácia da equipe no desenvolvimento do projeto, de acordo com os objetivos acordados conjuntamente.
4.17 Gerenciamento das comunicações - as informações são geradas, distribuídas e armazenadas de maneira apropriada.
4.21 Gerenciamento das aquisições - processo necessário para adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.
4.22 Cultura de projetos - Desenvolvimento da uma cultura organizacional de suporte ao gerenciamento de projeto.
4.23 Ampla estratégia organizacional para o processo de gerenciamento de projetos.
4.25 Situações de conflito - assegurar a ocorrência de alguns princípios para mediar as situações de conflito
4.28 Acesso às informações - acessos iguais e livres à informação e comunicação por todos os envolvidos no projeto.
4.30 Sistema informatizado - para dar suporte aos processos e técnicas do gerenciamento de projetos.
4.50 Recompensas dadas por objetivos conquistados no desenvolvimento dos projetos.
4.51 Orçamento – acompanhamento físico x financeiro do projeto

Fonte: Dados coletados, 2013.

Esta variável descreve os "processos" que serão estabelecidos e que fazem parte da gestão dos projetos, no tocante à estratégia organizacional, comunicações, aquisições, cultura, custos, recursos humanos, qualidade e sistemas de gerenciamento, que precisam ser definidos e que fazem parte do desenvolvimento do projeto. Inicia-se pela determinação das políticas, objetivos e padrões que satisfaçamas necessidades para as quais o projeto foi compreendido indicando, então, os requisitos de qualidade. Desenvolver o processo para adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe. Estabelecer o orçamento do projeto, fazer análise de desempenho de custos, e acompanhamento físico x financeiro. Desenvolver processos que organizam e gerenciam a equipe de projeto, planos de

necessidade de treinamentos e programas de reconhecimento e recompensas. Realizar avaliações periódicas, formais ou informais da eficácia da equipe no desenvolvimento do projeto, além de listar e descrever as restrições específicas associadas com o escopo que limitam as ações da atuação da equipe. Especificar meios de prover acesso igual e livre à informações por todos os envolvidos no projetos earmazená-las apropriadamente. Dar suporte a uma ampla estratégia organizacional e estimular o desenvolvimento de uma cultura organizacional de suporte ao gerenciamento de projetos. Estabelecer princípios para mediar as situações de conflito. Implantar um sistema informatizado para dar suporte aos processos.

c) Execução

O quadro 11 aponta as variáveis relacionadas à este indicador.

Quadro 11: Variáveis indicador Execução

Indicador - Execução
4.2 Descrição do escopo do projeto – o que vai ser feito, o que não vai ser feito e o que já foi feito.
4.3 Entregas da produto - resultados esperados por etapa.
4.5 Exclusões do projeto - identifica o que não está contemplado no projeto.
4.7 Premissas do projeto - lista e descreve todas as ações específicas do projeto e que precisam ser executadas por indivíduos externos à equipe de projeto.
4.9 Cronograma – identificação das ações, a sequência lógica da execução, suas respectivas durações, os recursos necesários para o seu desenvolvimento.
4.10 Monitoramento do cronograma - através da atualização do seu progresso e mudanças feitas na linha de base do projeto.
4.18 Documentação das lições aprendidas - são expostas as causas dos problemas, as soluções tomadas e seus impactos no projeto.

Fonte: Dados coletados, 2013.

Esta variável congrega as etapas de execução do projeto. Descreve o escopo do projeto, discriminando o que está e o que não está incluído neste. Descreve também as entregas, o que será realizado em cada etapa do desenvolvimento, além das premissas, que são as ações que precisam ser executadas por indivíduos externos à equipe. Desenvolve-se o cronograma das atividades através da identificação das ações e sequenciamento lógico da execução, as durações e os recursos necessários e executa seu monitoramento. Por fim, faz-se a descrição da documentação de lições aprendidas.

d) Interações

O quadro 12 aponta as variáveis relacionadas à este indicador. As interações entre os envolvidos no planejamento e execução do projeto é o foco desta variável. O consultor/analista de gestão e planejamento deve indicar os caminhos que o projeto deve

seguir, todavia deve permitir liberdade para discussão e adaptação dos artefatos de acordo com as necessidades de cada projetos e discutir as informações relativas ao próprio desenvolvimento do projeto. Por sua vez, o gerente deve discutir com os membros as informações relativas ao desenvolvimento do projeto considerando as informações propostas por estes.

Quadro 12: Variáveis indicador Interações

Indicador - Interações
4.4 Critérios de aceitação do projeto – define os critérios de encerramento do projeto.
4.24 Metodologia de projetos – métodos, técnicas e ferramentas adaptadas para a organização.
4.26 Papel do gerente de projeto - estabelecimento de um papel gerencial apropriado para o líder do projeto em referência ao tipo, tamanho e complexidade do projeto.
4.27 Papel do gerente de projeto - estabelecimento de uma relação balanceada entre o a responsabilidade, autoridade e capacidade do líder do projeto.
4.29 Interação entre os envolvidos no projeto - para que trabalhem juntos para conquistar um objetivo comum.
4.31 Fase final - identificar o sucesso do projeto, recomendar melhorias e encerrar toda a autoridade restante que pode ter sido delegada à equipe de projeto.
4.32 Habilidades de liderança e de lidar com as pessoas, dos gerentes de projetos - são mais relevantes do que características específicas de personalidade ou habilidades técnicas.
4.36 Estabelecimento de escritórios de gerenciamento de projetos - concentrar as atividades e dar o suporte necessário para que estas aconteçam.
4.40 A definição dos papéis e responsabilidades de cada membro da equipe de projeto.
4.41 As expectativas e os resultados são claros e bem comunicados.
4.42 Programa de acompanhamento - monitorar o desenvolvimento das tarefas planejadas em função dos resultados esperados.
4.43 O consultor / analista de gestão e planejamento indica os caminhos que o projeto deve seguir.
4.44 O consultor / analista de gestão e planejamento permite liberdade para discussão e adaptação dos artefatos de gerenciamento (plano de projeto e cronograma) de acordo com as necessidades de cada projeto.
4.46 O consultor / analista de gestão e planejamento discute, com todos os membros, as informações relativas ao desenvolvimento do projeto.
4.47 O gerente de projeto discute, com todos os membros, as informações relativas ao desenvolvimento do projeto.
4.48 O gerente de projeto considera as informações propostas pelos membros da equipe na construção dos projetos.
4.49 O gerente de projetos é quem repassa as informações relativas ao desenvolvimento do projeto para os membros da equipe e o consultor / analista de gestão e planejamento.

Fonte: Dados coletados, 2013.

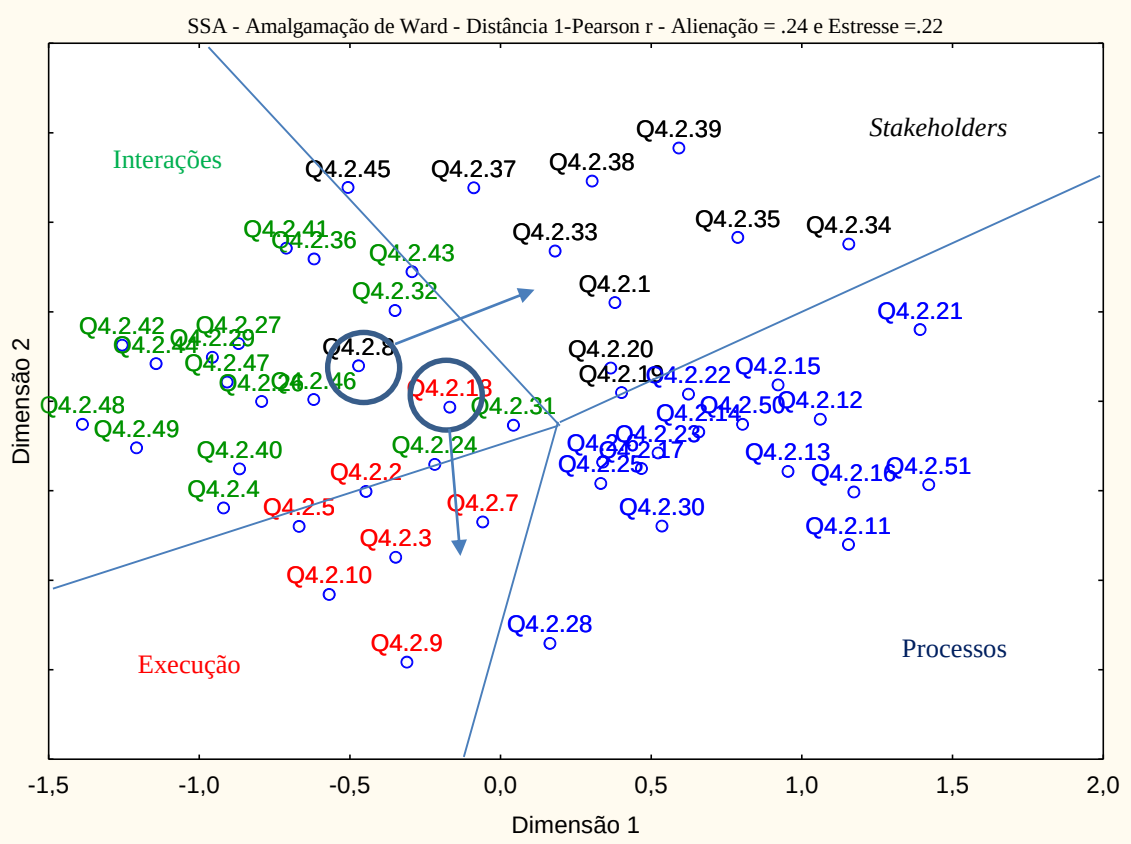
Contudo, deve ficar a cargo do gerente o repasse das informações relativas ao desenvolvimento do projeto para os membros da equipe e o consultor/analista. Para tanto, deve-se estabelecer o EGP para concentrar as atividades, definir os papéis e responsabilidades de cada um, em especial o do gerente no tocante a sua habilidade em lidar com as pessoas. As expectativas e resultados, baseados nos critérios de aceitação de encerramento do projeto, devem ser discutidos e estar claros para todos, de modo que possa

ser feito o monitoramento do desenvolvimento das tarefas planejadas em função dos resultados esperados. Na fase final deve ser feito uma avaliação do resultado do projeto, a fim de recomendar melhorias e encerrar a autoridade restante. A interação e cooperação entre os envolvidos do projeto deve ser entendida como uma premissa para o bom desenvolvimento dos trabalhos.

4.2.2.1 Análise de Escalonamento Multidimensional

Primeiramente, observa-se que a configuração dos indicadores do conhecimento declarado se mostra diferente das práticas e ferramentas executadas, o que leva a crer que o conhecimento a priori do envolvidos no processo é aplicado de maneira distinta no campo da prática.

Figura 23: Análise de escalonamento Conhecimento Declarado



Fonte: Dados coletados, 2013.

A figura 23 demonstra que os indicadores relativos ao conhecimento declarado sobre as ferramentas e práticas em gerenciamento de projetos apontam duas oposições.

“Interações” e “Processos” estão dispostos de maneira opostas, o que pode demonstrar, segundo a Teoria das Facetas (BILSKY, 2003) que o conhecimento sobre as interações entre os envolvidos e a determinação dos processos para o desenvolvimento do projetos são antagônicos. Isto pode levar ao entendimento de que há poucas interações no momento da determinação destes processos, de modo que o método de gerenciamento de projetos não permite muita discussão sobre ele e não sendo realizadas modificações na sua implantação. O indicador “Execução”, que congrega as etapas de execução do projeto, também se apresenta de maneira antagônica à “*Stakeholders”*, que está relacionada à inclusão e congregação dos diferentes “envolvidos” na concepção e planejamento do projeto. Desta maneira, pode-se entender que há limitação da inclusão dos diferentes envolvidos no projeto durante a sua execução.

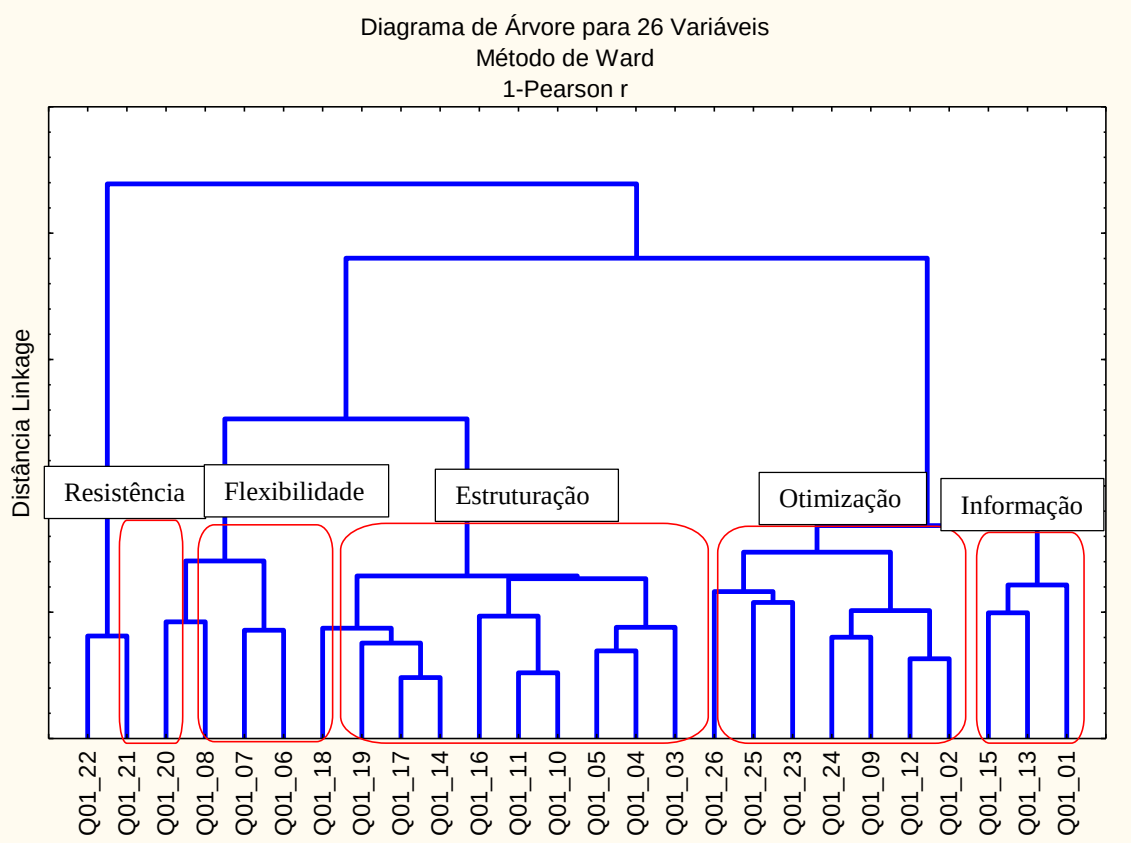
4.2.3 Benefícios

A gestão de projetos tem como principal benefício a reestruturação dos processos organizacionais com o propósito de obter melhor controle e uso de recursos existentes (NTLOKOMBINI, 2010). Através da implantação de uma metodologia, a organização pode gerenciar seus processos por meio de guias, políticas, procedimentos, regras e direcionamentos da organização para atingir os objetivos pretendidos. Com isso, os projetos têm grandes possibilidades de serem executados conforme as especificações técnicas, dentro do prazo e o orçamento pretendidos (SRIVANNABOON, 2009; ZDANYTÈ; NEVERAUSKAS, 2011).

Para Kerzner (2006) outros benefícios da implantação do gerenciamento de projetos são: redução de pessoal, maior e melhor controle das mudanças de escopo, e é uma ferramenta para que as pessoas tomem decisões mais informadas.

O aglomerado desta variável apresentou cinco indicadores, conforme figura 24 abaixo: interações, execução, processos e *stakeholders*.

Figura 24: Aglomerado dos Benefícios



Fonte: Dados coletados, 2013.

a) Informação

O quadro 13 aponta as variáveis relacionadas à este indicador.

Quadro 13: Variáveis indicador Informação

Indicador - Informação
1.1 Completar o trabalho em menos tempo.
1.13 Obtenção de informações sobre a experiência com projetos semelhantes.
1.15 Maior disponibilidade de informação e documentação relativa ao projeto.

Fonte: Dados coletados, 2013.

Um benefício apontado na gestão de projetos é a “Informação”. Esta variável está relacionada com o conhecimento declarado em relação à disponibilização de informações e documentação para o planejamento e execução do projeto

b) Otimização

O quadro 14 aponta as variáveis relacionadas à este indicador.

Quadro 14: Variáveis indicador Otimização

Indicador - Otimização
1.2 Otimização dos recursos materiais e humanos.
1.9 Permite o monitoramento contínuo dos custos do projeto.
1.12 Definição dos mecanismos de controle e qualidade do projeto.
1.23 Definição de objetivos para o desenvolvimento do projeto.
1.24 Otimização dos custos do projeto.
1.25 Aumento do comprometimento do pessoal, em virtude da eficácia do trabalho.
1.26 Aumento do comprometimento do pessoal por conta das recompensas dadas pelas conquistas dos objetivos do projeto.

Fonte: Dados coletados, 2013.

Outro benefício percebido pela gestão de projetos é a "Otimização". Otimização dos mecanismos de controle de qualidade e dos objetivos para o desenvolvimento dos projetos. Dos recursos materiais e humanos, dos custos e do seu monitoramento. Isto tudo gera incremento do comprometimento do pessoal em virtude da eficácia do trabalho e por conta das recompensas dadas.

c) Estruturação

O quadro 15 aponta as variáveis relacionadas à este indicador.

Quadro 15: Variáveis indicador Estruturação

Indicador - Estruturação
1.3 Possibilita a definição exata do escopo do projeto.
1.4 Proporcionar um maior e melhor controle das mudanças de escopo.
1.5 Interação com os consultores / analista de gestão e planejamento.
1.10 Análise do desempenho de todos os pontos importantes do andamento do projeto.
1.11 Realiza o gerenciamento de riscos relacionados ao projeto e a determinação das suas contramedidas.
1.14 Atuação mais eficaz dos gestores da organização.
1.16 Melhora da comunicação entre as partes interessadas no projeto.
1.17 Maior nível de conscientização para tomada de decisões.
1.18 Alinhamento e coordenação de objetivos entre projetos com os objetivos da organização.
1.19 Melhor conhecimento das consequências da decisão desenvolvida na planificação e gestão de mudanças do processo.

Fonte: Dados coletados, 2013.

A "Estruturação" também foi apontada como variável. Esta traz benefícios, pois visa a estruturação da organização para a implantação da gestão de projetos através do alinhamento e coordenação de objetivos dos projetos com os da organização. A definição exata do escopo do projeto, gerando um maior e melhor controle das mudanças. Permite a análise do desempenho de todos os pontos importantes do andamento do projeto, a realizaçãodo gerenciamento de riscos e contramedidas do projeto. Melhora da comunicação

entre as partes interessadas. Com isso, há atuação mais eficaz dos gestores e melhor interação com os consultores/analistas de gestão, o que gera maior nível de conscientização para tomada de decisões e melhor conhecimento das consequências da decisão desenvolvida.

d) Flexibilidade

O quadro 16 aponta as variáveis relacionadas à este indicador.

Quadro 16: Variáveis indicador Flexibilidade

Indicador - Flexibilidade
1.6 Reduz a ocorrência de conflitos contraproducentes.
1.7 Possibilitar uma forma de se resolver problemas.
1.8 Aumenta a qualidade do resultado final.
1.20 Liberdade para tomar decisões em função das informações geradas a partir de discussões.

Fonte: Dados coletados, 2013.

Esta variável está relacionada a flexibilidade da adequação do método de trabalho às necessidades específicas de cada projeto e a liberdade que os envolvidos têm na tomada de decisão.

e) Resistência

O quadro 17 aponta as variáveis relacionadas à este indicador.

Quadro 17: Variáveis indicador Resistência

Indicador - Resistência
1.21 Resistência ao processo por parte dos envolvidos, seja por conta da implementação do gerenciamento do projeto, resultado de alguma outra política interna, ou até mesmo problemas internos que impactam no comportamento organizacional.
1.22 Dificuldade dos integrantes do grupo em explorar todas as alternativas que eles considerem significativas e de selecionar as essenciais para as suas necessidades no desenvolvimento dos projetos.

Fonte: Dados coletados, 2013.

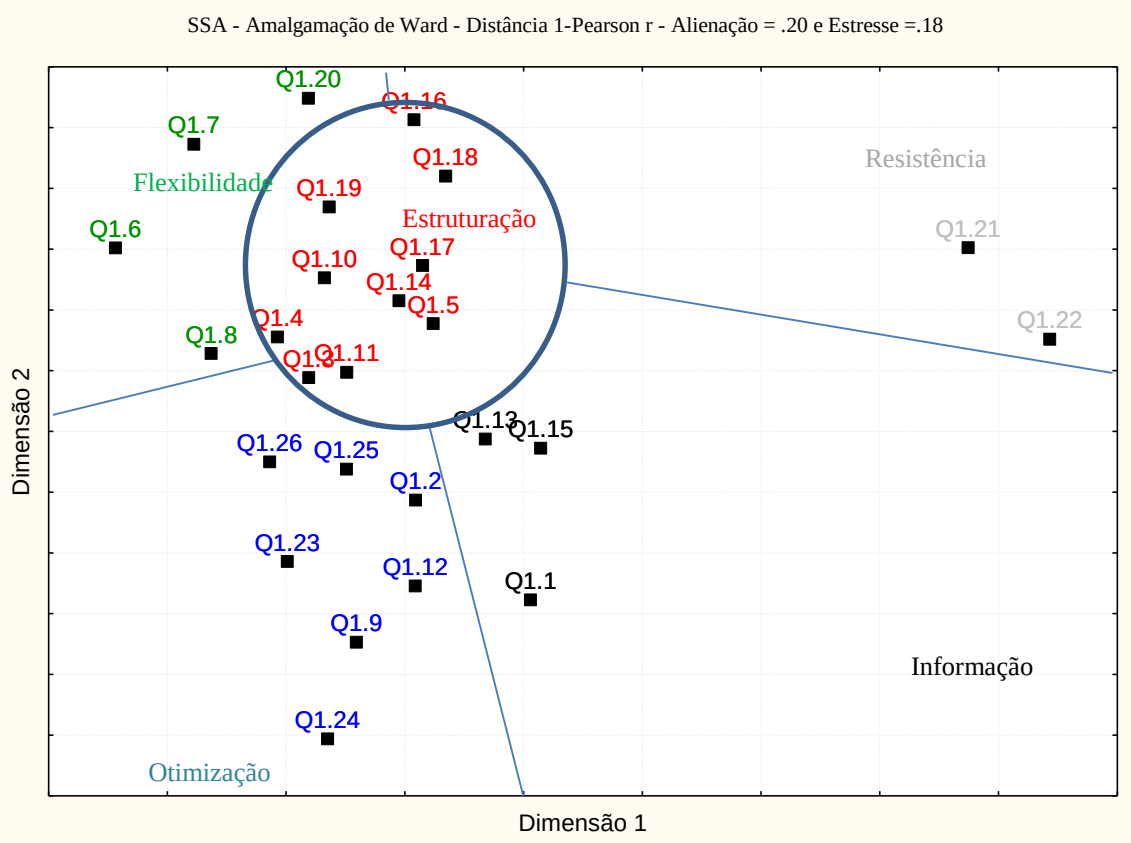
Esta variável está relacionada a resistência ao processo e dificuldade dos envolvidos em explorar alternativas. O indicador "Resistência" foi medido de duas formas, a primeira, da forma em que se apresentava no questionário, a fim de medir a resistência dos envolvidos para implantação dos processo de gerenciamento de projetos, a segunda a partir da diferença para o limite da escala, para medir o "inverso" da resistência, ou seja, a falta desta. Em ambas as medições o resultado foi idêntico. Será assumido nesta pesquisa que este indicador está relacionado à diminuição da resistência ao processo por parte dos envolvidos, por conta da implementação do gerenciamento ou de problemas internos que impactam no

comportamento organizacional. Redução da dificuldade em explorar todas as alternativas para as necessidades específicas para o desenvolvimento do projeto.

4.2.3.1 Análise de Escalonamento Multidimensional

Na figura 25, observa-se que a "Estruturação" da organização, para a implantação da gestão de projetos, exerce um papel central em relação aos benefícios da gestão de projetos.

Figura 25: Análise de escalonamento Benefícios



Fonte: Dados coletados, 2013.

A "Informação" se mostra antagônica à "Flexibilidade". Se por um lado esta relação se mostra contraditória, pelo fato de maiores volumes de informações permite diferentes tipos de modificações e decisões, por outro lado se não houver uma cultura de integração e adequação dos processos de trabalho, esta informação não permitirá flexibilidade. Além do que, a maior parte destas informações advém de normas, regras e legislação, que são próprias do setor público e que diminuem a flexibilidade do indivíduo para tomada de decisões. A "Otimização" também foi apontada como contraponto da "Resistência", na medida que

quanto mais os mecanismos de gerenciamento são otimizados, menor se mostra a resistência dos indivíduos em relação ao processo de gestão de projetos.

4.2.4 Fatores de Sucesso

Os fatores de sucesso são aqueles fatores que devem ser satisfeitos para que os objetivos de sucesso do gerenciamento de projetos sejam alcançados. Kerzner (2006;2011) e Ntlokombini (2010) apontam para a coordenação horizontal do fluxo de trabalho em que este é organizado ao longo de vários grupos funcionais que trabalham em interação permanente, o que permite uma melhoria na coordenação e comunicação entre os subordinados e seus gerentes acarretando produtividade, eficiência e eficácia. Neste sentido, segundo o Guia PMBOK (PMI, 2008) ganha destaque o papel do gerente de projetos, que além de compreender e aplicar as técnicas e ferramentas específicas, deve ser proativo e capaz de orientar a equipe para o atingimento dos objetivos pré-determinados, enquanto gerencia as restrições e os desvios que podem ocorrer durante à execução. Englund, Graham e Dinsmore (2003), Bjørn, Bjørn, e Wenche (2007) e McComb, Kenedy, Green e Compton (2008) ressaltam o envolvimento e o apoio, em todos os níveis da organização, da alta-administração,

As lideranças organizacionais também têm um papel fundamental em um fator crítico que é a formação da cultura de projetos. Isto implica uma mudança na forma da organização perceber a necessidade da implantação do gerenciamento por projetos. Para tanto, devem investir em ativos tangíveis como as políticas, método e procedimentos que fortaleçam os ativos intangíveis, tais como os valores, crenças e expectativas em relação a este processo (MATHUR; JUGDEV; FUNG, 2007; KARLSEN, 2010).

McComb, Kenedy, Green e Compton (2008) ressaltam a importânciado significado que os envolvidos dão aos objetivos do projeto, pois quando os membros da equipe acreditam e são desafiados por seu trabalho, e veem os benefícios correspondentes para eles mesmos e sua organização, eles são motivados a perseguir os objetivos do projeto. Para isso, os envolvidos precisam também estar preparados tecnicamente e a realização de treinamentos extensivos se mostra como um fator crítico.

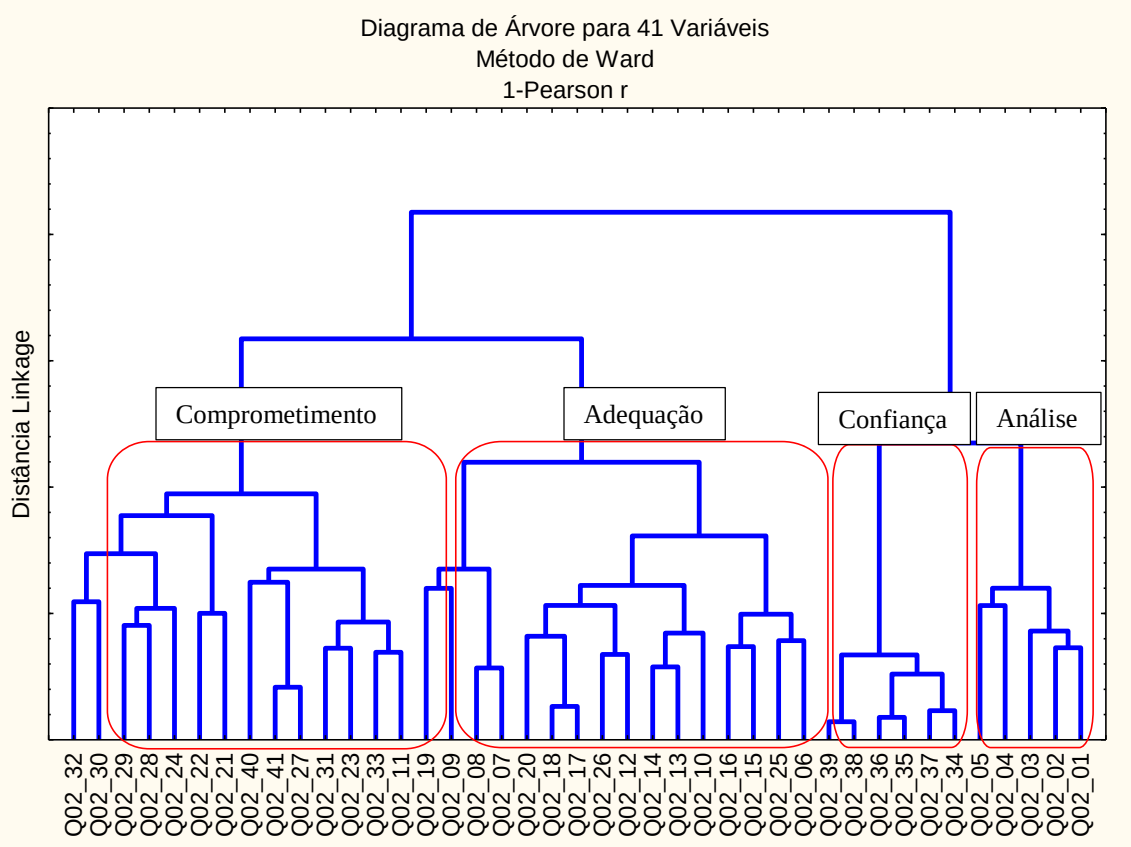
Bjørn, Bjørn, e Wenche (2007) relatam a criticidade de se fazer uma análise dos "envolvidos" para entender as necessidades e expectativas em relação ao processo e,

juntamente como eles realizar uma análise sobre os desafios da organização, definir um objetivo claro para o estabelecimento do EGP e disseminá-lo pela organização.

Por fim, para Englund; Graham; Dinsmore (2003) o método de trabalho implantado deve ser flexivível o suficiente para que se adeque as especificidades dos projetos organizacionais.

Abaixo serão feitas as caracterizações em relação aos indicadores apresentados na figura 26.

Figura 26: Aglomerado dos Fatores Críticos



Fonte: Dados coletados, 2013.

a) Análise

O quadro 18 aponta as variáveis relacionadas à este indicador.

Quadro 18: Variáveis indicador Análise

Indicador - Análise
2.1 Análise dos *stakeholders* na organização (o gestor da organização, os gestores de projeto e a equipe participante do projeto) para entender as necessidades e expectativas sobre o EGP e suas responsabilidades.
2.2 Conhecimento geral sobre os desafios da organização.
2.3 Definir um objetivo claro para o estabelecimento do EGP e disseminá-lo pela organização.
2.4 Identificação de um patrocinador que possa assumir a responsabilidade pela direção do projeto e seja a pessoa que represente o escritório para o resto da organização.
2.5 Planejamento objetivando um desenvolvimento gradual das práticas de gerenciamento de projetos para se assegurar de que o EGP não assuma muitas ou complexas tarefas antes que esteja pronto para o desafio.

Fonte: Dados coletados, 2013.

O primeiro fator crítico de sucesso apontado é realizar uma análise organizacional, no sentido de determinar objetivos claros para o estabelecimento do EGP. Este indicador retrata a análise dos papéis dos envolvidos, suas expectativas e responsabilidades e conhecimento geral dos desafios do processo de gerenciamento de projetos. Para isso, é necessário que os envolvidos tenham um conhecimento geral sobre os desafios da organização e busquem entender as necessidades e expectativas sobre o EGP. Identifiquem um patrocinador para assumir a responsabilidade pela direção do projeto e planejem um desenvolvimento gradual das práticas de gerenciamento.

b) Confiança

O quadro 19 aponta as variáveis relacionadas à este indicador.

Figura 19: Variáveis indicador Confiança

Indicador -Confiança
2.34 Confiança depositada pelos membros da equipe de projeto no consultor / analista de gestão e planejamento.
2.35 Confiança depositada pelos membros da equipe de projeto no gerente de projetos.
2.36 Confiança depositada pelo gerente de projeto nos membros da equipe de projeto.
2.37 Confiança depositada pelo gerente de projeto no consultor / analista de planejamento e gestão.
2.38 Confiança depositada pelo consultor / analista de planejamento e gestão no gerente de projetos.
2.39 Confiança depositada pelo consultor / analista de planejamento e gestão nos membros da equipe de projetos.

Fonte: Dados coletados, 2013.

A confiança também foi indicada como indicador. A confiança depositada pelos membros da equipe no consultor/analista de gestão e no gerente de projetos. A depositada pelo gerente nos membros da equipe e no consultor/analista de gestão. A depositada pelo consultor/analista de gestão no gerente de projetos e nos membros da equipe.

c) Adequação

Este indicador, apontado no quadro 20, preconiza a adequação da estrutura e das ferramentas em função das necessidades organizacionais para o gerenciamento de projetos e a sua utilização em todos os níveis. Neste momento, a organização deve promover o desenvolvimento dos gestores para o entendimento de seus papéis e suas responsabilidades e no suporte a uma cultura favorável ao projeto, além de permitir a ampla discussão e tomada de decisão por parte dos membros da equipe. É preciso estabelecer as competências requeridas para os indivíduos participantes e uma estrutura de carreira visível com reconhecimento formal, status e sistema de recompensas e incentivos, além de registrar as políticas gerenciais e os comportamentos esperados.

Quadro 20: Variáveis indicador Adequação

Indicador - Adequação
2.6 Montagem da equipe de projeto com o número de pessoas e competências que sejam requeridas para a execução deste.
2.7 Alocação de recursos, autoridade da liderança, significância dos objetivos do projeto e envolvimento da alta administração.
2.8 Apoio da alta-administração em todos os níveis da organização, o envolvimento das gerências, envolvimento da equipe de projeto com os objetivos definidos.
2.9 Flexibilidade do método de trabalho.
2.10 Adoção de um sistema de recompensas e incentivo.
2.12 Utilização, em todos os níveis da organização, do método de trabalho e ferramentas para o gerenciamento de projeto.
2.13 Estabelecimento das ferramentas de gerenciamento de projetos em função das necessidades da comunidade organizacional em que o projeto está sendo desenvolvido, inclusive reconhecendo que as diferentes partes da organização têm diferentes necessidades.
2.14 Estabelecimento das competências requeridas, para o gerenciamento de projetos, para os indivíduos participantes, desenvolvidas em uma estrutura de carreira visível a todos e que tenha reconhecimento formal, status e recompensa.
2.15 Prestação de assistência aos membros da equipe de projeto no desenvolvimento dos seus papéis e discutindo dificuldades vivenciadas.
2.16 Registrar as políticas gerenciais e os comportamentos esperados no gerenciamento de projetos.
2.17 Desenvolvimento de treinamentos, que oferecem melhor desempenho para os indivíduos e da organização, e que são projetados e adaptados às exigências de uma empresa, ministrados por profissionais e acadêmicos reconhecidos.
2.18 Desenvolvimento dos gestores desta organização para entendimento de seus papéis e suas responsabilidades no suporte a uma cultura organizacional favorável ao projeto e no suporte as ações dos profissionais de linha.
2.19 Vontade política dos envolvidos.
2.20 Adequação da estrutura organizacional.
2.25 Papel do gerente de projetos, que permite a discussão ampla e tomada de decisão por parte dos membros da equipe de projeto
2.26 Designação das pessoas, nos seus respectivos papéis e responsabilidades para a conclusão do projeto.

Fonte: Dados coletados, 2013.

Com isso, montar a equipe de projeto com o número de pessoas desejadas e competências requeridas, designaros respectivos papéis e responsabilidades. Deve-se, então, oferecer treinamento para que estas pessoas ofereçam melhor desempenho. As dificuldades vivenciadas no desenvolvimento dos seus papéis devem ser discutidas e ser prestada assistência. Também recai nesta variável adequar a alocação dos recursos materiais, e, principalmente o método de trabalho de acordo com as necessidades do projeto e da organização.

Tão importante se mostra a adequação da autoridade da liderança, envolvimento da alta-administração e apoio desta em todos os níveis, além da vontade política dos envolvidos para o desenvolvimento, execução e monitoramento dos projetos.

d) Comprometimento

O comprometimento dos envolvidos no processo de gerenciamento de projetos também foi apontado como um indicador. O quadro 21 aponta as variáveis relacionadas à este.

Quadro 21: Variáveis indicador Comprometimento.

Indicador - Comprometimento
2.11 Percepção da necessidade, por todos os envolvidos, da implantação do gerenciamento por projetos.
2.21 Aproveitamento das ferramentas e processos já utilizados na organização,
2.22 Reflexão sobre processos de implantação anteriores
2.23 Compartilhamento das informações entre os membros da equipe e também o gestor de projetos.
2.24 Conhecimento, pelos entes internos e externos à organização, das normas culturais, dos meios considerados aceitáveis e a maneira como abordar a execução do trabalho nas organizações.
2.27 Estimulo ao envolvimento de todos os membros da equipe no planejamento do projeto e na tomada de decisões.
2.28 Interação com os consultores / analistas de gestão e planejamento, que permite a discussão ampla e tomada de decisão por parte dos membros da equipe de projeto.
2.29 Ênfase nos resultados dos clientes e não nos produtos dos consultores.
2.30 Inclusão dos consultores na fase de implantação.
2.31 Entendimento dos membros da equipe e do gerente sobre a proposta do projeto.
2.32 Negociação das expectativas e resultados desde o início do desenvolvimento do projeto.
2.33 Sentimento de comprometimento e internalização do porquê da ocorrência da utilização das práticas de gerenciamento de projetos, por parte dos membros da equipe e pelo gerente de projeto.
2.40 Na prática da gestão de projetos os envolvidos questionar os pressupostos da sua atividade, de modo que eles mesmos monitoram, detectam e corrigem os cursos de ação de acordo com cada necessidade específica.
2.41 Conhecimento geral das informações sobre o projeto, tais como: objetivo, escopo, custos, etc.

Fonte: Dados coletados, 2013.

Este ocorre através da percepção da necessidade da implantação das práticas e ferramentas degerenciamento de projetos e da internalização do porquê da ocorrência e da

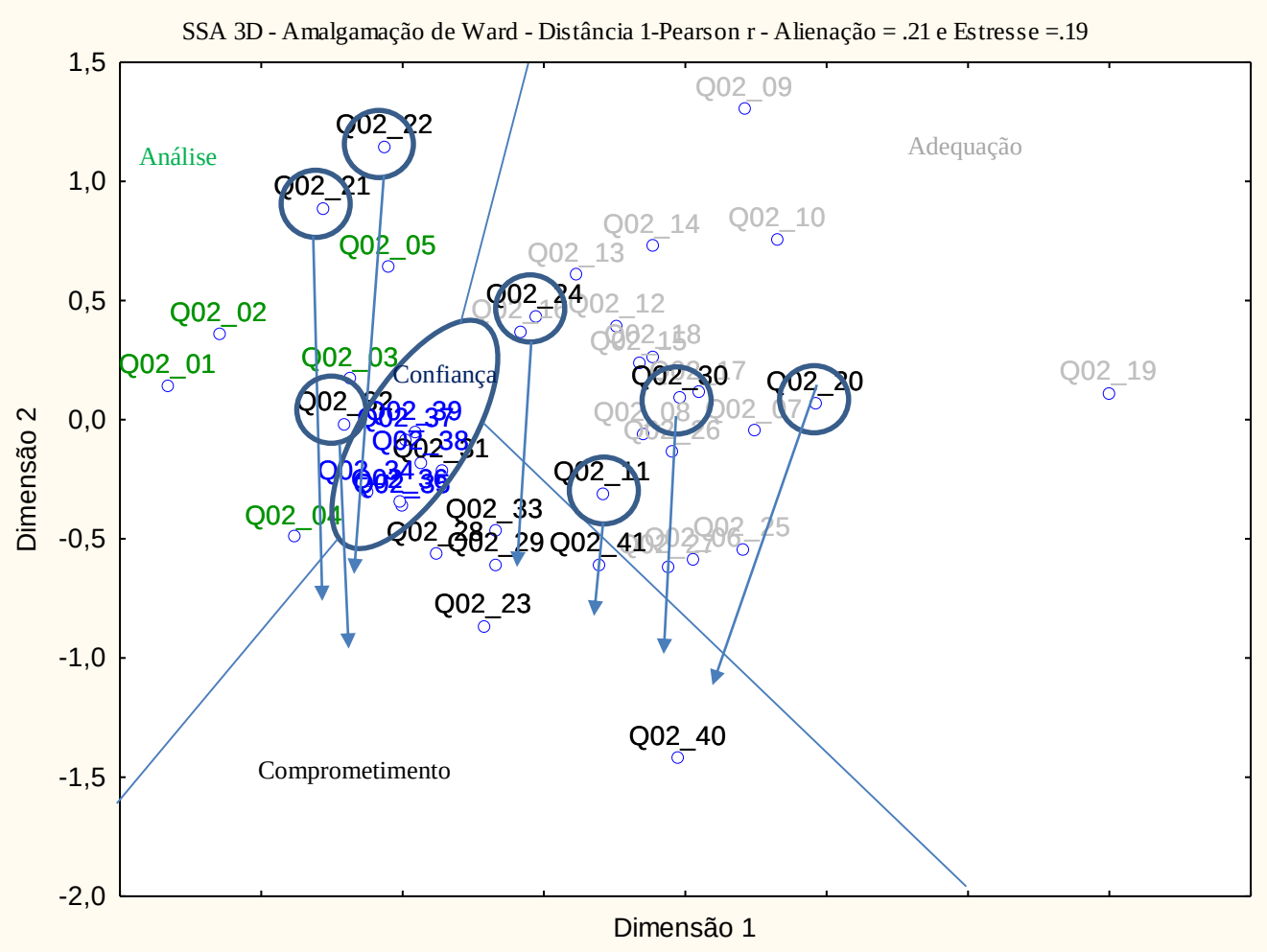
utilização destas práticas. Para tanto, faz-se necessário o conhecimento geral e entendimento dos membros da equipe e do gerente sobre a proposta dos projeto, para tanto o consultor/analista deve conhecer as normas culturais e como abordar a execução do trabalho, aproveitar as ferramentas e processos já utilizados na organização e interagir de forma a permitir a ampla discussão para a tomada de decisão. Deve estimular a reflexão sobre os processos de implantação anteriores, no sentido de identificar as dificuldades e facilidades vivenciadas. Neste contexto, é possível identificar e negociar as expectativas e resultados aguardados após o processo de implantação da gestão de projetos. Assim, o consultor/analista deve enfatizar os resultados dos clientes e não nos produtos dos consultores, e a organização deve incluir os consultores/analista na fase de implantação.

Facilita o comprometimento o estímulo ao envolvimento de todos os membros da equipe no planejamento e tomada de decisões. Deve-se compartilhar as informações entre os membros da equipe e o gestor de projetos, e criar uma ambiente que permita o questionamentodos pressupostos, por estes, da sua atividade de modo que eles mesmos monitorem, detectem e corrijam os cursos de ação.

4.2.4.1 Análise de Escalonamento Multidimensional

Na figura 27, a Confiança depositada pelos membros da equipe, gerentes e analistas, entre si, aparece como elemento central dos fatores críticos.

Figura 27: Análise de Escalonamento Fatores Críticos



Fonte: Dados coletados, 2013.

Ela é a base para: a realização de uma análise organizacional, no sentido de determinar objetivos claros para o estabelecimento do EGP; a adequação da estrutura e das ferramentas em função das necessidades organizacionais; e, o comprometimento dos envolvidos no processo de gerenciamento de projetos. Em relação a este último, são percebidos pontos fora do posicionamento na figura, todavia a ocorrência deste aglomerado é justificada pela figura 26, onde este aparece bem destacado. No Escalograma, estes pontos aparecem dispersos, provavelmente porque estão "flutuando" acima do resto da figura. Afinal, esta é uma projeção 2D de um gráfico 3D.

4.3 Regressão Linear Múltipla

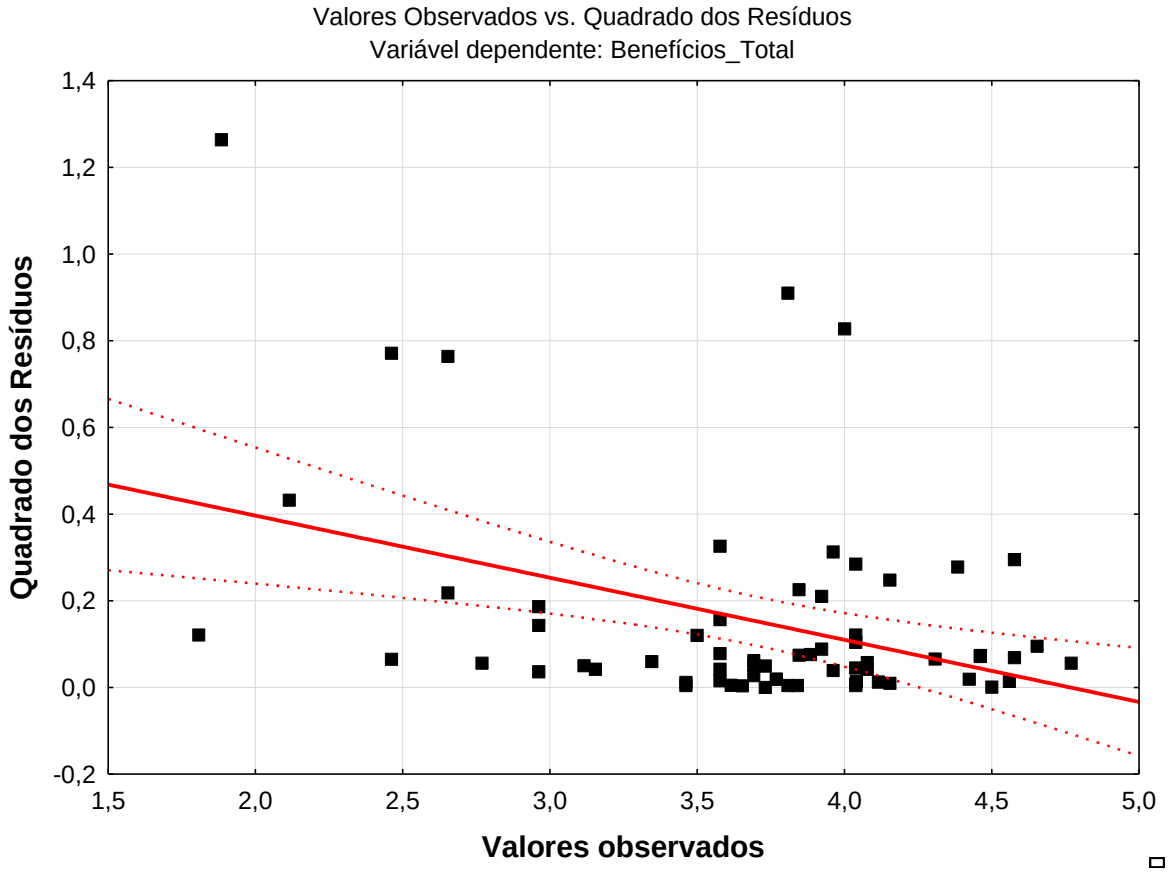
4.3.1 Fatores Condicionantes

Para que se possa proceder tal análise estatística, é necessária a verificação dos seguintes fatores condicionantes, para maior consistência na medição das variáveis do modelo (DA CUNHA; COELHO, 2007).

a) Linearidade

A linearidade da relação representa o grau em que a variação na variável dependente é associada com a variável independente de forma linear.

Figura 28: Gráfico de linearidade



Fonte: Dados coletados, 2013.

Quanto maior a linearidade, menor a diferença entre os parâmetros estimados e os observados. A linearidade pode ser examinada através de diagramas de dispersão, de forma

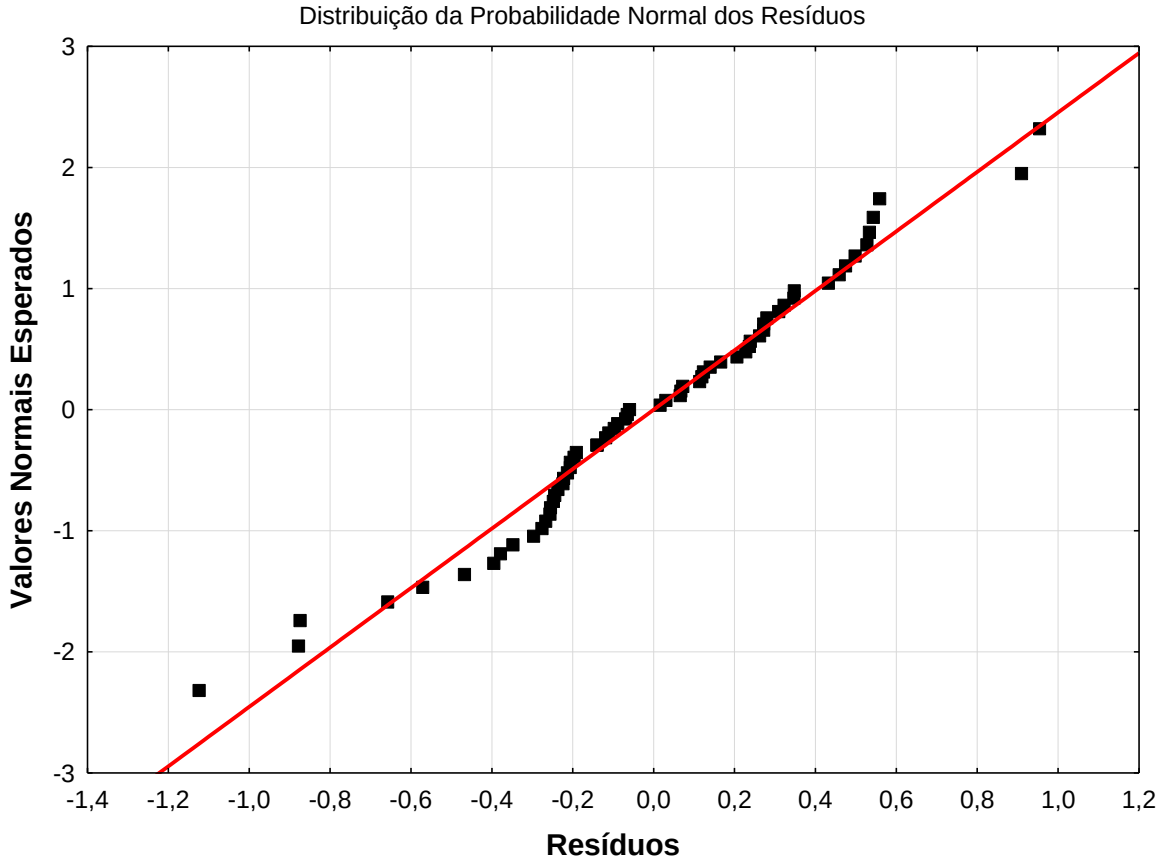
a analisar o comportamento de cada uma das variáveis independentes de acordo com a variável dependente. Através da análise gráfica, os resíduos devem manter uma amplitude aproximadamente constante em relação ao eixo horizontal zero (DA CUNHA; COELHO, 2007).

Na figura 28, percebe-se que há uma leve inclinação na reta, evidenciando que há diferença entre os parâmetros observados e os estimados. Esta distribuição impacta na propriedade de melhor estimativa dos parâmetros populacionais. A causa se deu pela população reduzida da pesquisa e será explicada nas limitações do estudo.

b) Normalidade

Os resíduos devem ser independentes e estar identicamente distribuídos, indicando assim que os casos amostrados se dispõem normalmente em toda a extensão da população. Para tanto, analisa-se histograma de resíduos, de forma a verificar a distribuição destes em torno da reta (DA CUNHA; COELHO, 2007).

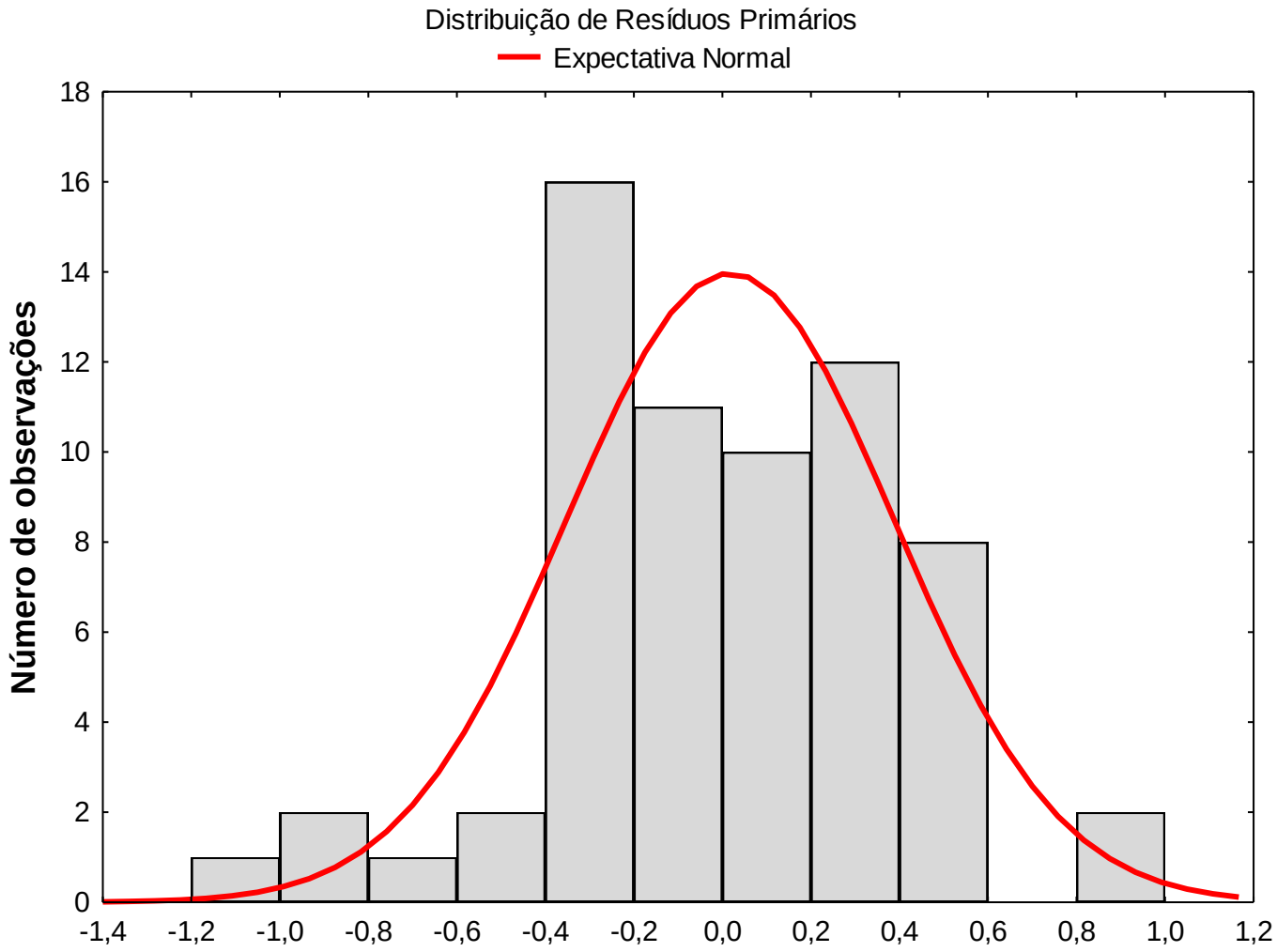
Figura 29: Gráfico de Resíduos



Fonte: Dados coletados, 2013.

De acordo com o gráfico, percebe-se que há aderência entre os pontos do resíduo em torno da reta, indicando a normalidade destes.

Figura 30: Distribuição de Normalidade



Fonte: Dados coletados, 2013.

c) Ausência de autocorrelação serial

As observações das variáveis dependentes são independentes uma das outras, ou seja há inexistência de autocorrelação através do valor da estatística do teste Durbin-Watson, em que quanto mais próximo seu valor é de 2, menor é a probabilidade de existência de autocorrelação no modelo. Isto implica em que o efeito de uma observação de dada variável é nulo sobre as observações seguintes, de forma que não há causalidade entre os resíduos e a variável dada (DOWNING; CLARK, 2006; DA CUNHA; COELHO, 2007).

O valor do teste de *Durbin-Watson*, nesta pesquisa, é de 1,68, sendo próximo de 2 indicando a inexistência de auto correlação.

d) Colinearidade

As variáveis explicativas devem ser independentes, não multicolineares. Isto acontece quando há variáveis independentes explicadas por outras variáveis independentes. Quando as variáveis estão correlacionadas, há redundância de informação, dificultando a estimação, com maior precisão, do efeito de cada variável sobre a variável dependente (COOPER; SCHINDLER, 2003; DOWNING; CLARK, 2006; DA CUNHA; COELHO).

A colinearidade pode ser percebida através da matriz de correlação entre as varáveis (COOPER; SCHINDLER, 2003). Outra maneira é estimar uma correlação entre as variáveis independentes, de tal modo que coeficientes próximos ou superiores a 0,9 indicam a presença de multicolinearidade (FIGUEIREDO FILHO et al, 2011). Os coeficientes calculados atendem ao requisito.

e) Seleção das variáveis

Analisados os fatores condicionantes, o pesquisador deve selecionar as variáveis independentes que farão parte do modelo. Neste momento, será explicado como ocorreu a seleção das variáveis. Para análise de regressão múltipla utilizou-se como variável dependente os benefícios da utilização da gestão de projetos, como variáveis independentes foram postos: os fatores de sucesso, a utilização e o grau de conhecimento sobre as ferramentas e práticas de gerenciamento, a frequência sobre a discussão e adequação da metodologia implantada, quem participa desta discussão e o papel do EGP.

O principal objetivo é avaliar quais dessas variáveis melhor explicamos os benefícios da utilização da gestão de projetos. A seleção das variáveis que fazem parte do modelo ocorreu a partir do método *stepwise*. Através deste iniciou-se a análise com todas as variáveis independentes pesquisadas e, de forma gradativa, foi eliminada uma variável de cada vez, de acordo com a sua significância estatística em relação há variável dependente. Retirou-se, primeiramente, aquelas que possuiam menor significância, até restarem apenas as variáveis que possuíam significância estatística. Segundo Da Cunha e Coelho (2007) este é o método de busca sequencial mais comum e possibilita examinar a contribuição adicional de cada variával independente no modelo.

f) Qualidade do Modelo

Para identificação da qualidade do modelo, foi analisado o R^2 ajustado, que traduz o percentual da variável dependente que é explicada através das varáveis independentes. O R^2 ajustado demonstra o poder explicativo do modelo. Os dados foram apontados no quadro 22:

Quadro 22: Qualidade do Modelo de Regressão

R	R^2	R^2 ajustado	F (6,58)	Erros de estimativas estandardizados	p
0,80	0,64	0,60	17	0,41	<.01

Fonte: Dados coletados, 2013.

No caso estudado, seu coeficiente foi de 0,60, isto significa que 60% da variabilidade dos benefícios da gestão de projetos pode ser explicada pelas variáveis do modelo apresentado.

4.3.2 Modelo gerado

Das variáveis pesquisadas, apenas cinco contribuem para o aumento dos benefícios da gestão de projetos, conforme descrito no quadro 23.

Quadro 23: Modelo de Regressão Gerado

Variáveis	b*	Erros de estimativas estandardizados de b*	b	t	p
Intercepto			2,23	6,43	<.01
Comprometimento	0,43	0,083	0,44	5,19	<.01
Inesperados	0,18	0,088	1,19	2,05	0,04
Discussão_Tempo_Variável	-0,51	0,085	-0,66	-5,96	<.01
Papel do EGP - Manter toda a propriedade intelectual relacionada ao gerenciamento de projetos.	0,30	0,09	0,75	3,32	<.01
Papel do EGP - Gerenciar os recursos financeiros do projeto.	-0,24	0,09	-0,46	-2,55	0,01
Papel do EGP - Recomendações para as falhas dos projetos.	-0,29	0,09	-0,55	-3,35	<.01

Fonte: Dados coletados, 2013.

a) Discussão tempo variável:

Esta variável indica a variabilidade temporal da discussão sobre a adequação da metodologia de gestão de projetos, em função das necessidades específicas de cada projeto. Esta variável demonstrou o coeficiente mais forte dentre as variáveis pesquisadas, indicando a maior relação com a variável dependente. Todavia, a relação entre elas é negativa, o que revela ser a não determinação de períodos para discussão da adequação do método, contraproducente para a gestão de projetos.

A necessidade da discussão sobre a adequação da metodologia se dá, segundo Srivannaboon (2009) e Lenfle e Loch (2010) pois os projetos da organização conectam a estratégia dos negócios ao plano operacional. Desta forma, é preciso discutir de que forma estes planos operacionais serão gerenciados, a fim de que a estratégia seja devidamente implementada, não só na inicialização do processo, mas também durante a operacionalização do plano.

Para Kerzner (2006) durante o desenvolvimento do ciclo de vida do projeto é necessário realizar o que ele chama de progresso, que é a análise do desempenho de todos os pontos importantes do andamento do projeto. Estes pontos não devem se restringir ao andamento das tarefas, mas também à metodologia empregada.

Para o referido autor, deve-se ajustar o projeto durante a execução para atender os requisitos determinados, pois muitas empresas criam o método errado ou usam indevidamente métodos já estabelecidos. Isto acontece porque a pressão por resultados é tão grande que muitos gerentes, sem um claro entendimento da sua real necessidade e quais as possibilidades de método de trabalho, correm para contratar uma consultoria que implante uma metodologia de gerenciamento já pronta. Muitas vezes o método "vendido" não se adéqua a necessidade da organização (KERZNER, 2011). Hurt e Thomas (2009) apontam que cabe ao líder do EGP e ao gerente de projeto participar do desenvolvimento da metodologia de trabalho, a fim de que esta de fato atenda às necessidades da organização.

Para Sage, Dainty e Brookes (2010) as ferramentas e técnicas em gerenciamento de projetos não devem representar artefatos passivos de objetos fora do contexto organizacional. Para tanto, Lenfle e Loch (2010) afirmam que a disciplina de gerenciamento de projetos pode contribuir para a habilidade organizacional ao desenvolver práticas que permitam

flexibilidade nos processos e objetivo. Flexibilização do método de trabalho é necessário para adequar o gerenciamento a especificidade de cada projeto (KERZNER, 2011).

Singh, Keil e Kasi (2009) e Sage, Dainty e Brookes (2010) corroboram de que é preciso observar a dinâmica organizacional nos seus diferentes grupos, e cada organização deve adotar uma estratégia flexível que se adéque a sua necessidade. As organizações, então, devem avaliar o papel das ferramentas gerenciais e utilizar aquelas que sejam úteis às suas necessidades.

Sem esta adequação, segundo Stretton e Blythman (2012), ocorrem a falhas na implantação e desenvolvimento da prática de gerenciamento de projetos, o que faz algumas organizações percebê-la com desconfiança.

De acordo com as metodologias de gestão de projetos mais consagradas, as perspectivas sobre a adaptação e a adequação são distintas.

O Guia PMBOK (PMI, 2008) relata que periodicamente devem ser realizadas avaliações, formais ou informais, da eficácia da equipe no desenvolvimento do projeto. Estas avaliações devem mensurar o desempenho da equipe em termos do êxito técnico, de acordo com os objetivos acordados conjuntamente, e também em relação à conclusão das tarefas de acordo com o cronograma e orçamento pré-definidos. Não fala, então, da adequação do método às necessidades da organização ou do projeto. Apesar que o modelo de maturidade desenvolvido pelo PMI (2003), o OPM3, indica no seu segundo passo: realizar uma avaliação, a fim de comparar as características do estado atual da organização com os descritos pelo modelo, em duas fases. A primeira é a revisão das melhores práticas que são e não são realizadas pela organização, a partir da norma do PMI. Na fase dois, é realizada uma auto-avaliação para identificar as práticas que são e não são desenvolvidas na organização, a fim de compará-las com a primeira lista. Isto permite à organização voltar ao Plano de Melhorias (terceiro passo) para começar a trabalhar em direção a outras melhores práticas. Com isso, ao modificar as melhores práticas, adequasse o método empregado na organização.

Brown (2008) afirma em duas das suas sete dimensões a necessidade da adequação do método. Na primeira, ressalta a formalização do gerenciamento de projetos a partir de uma ampla estratégia organizacional, neste sentido é necessário assegurar a ocorrência de alguns princípios para mediar as situações de conflito e eventualmente desenvolver uma metodologia de projetos adaptada para a organização. Na terceira, salienta que cabe ao líder

assegurar que a metodologia aplicada a um projeto específico deve se adequar as características organizacionais e não ao contrário.

Por outro lado, Branch (2009) ao desmembrar as dimensões de Brown (2008) aponta que a fase de Planejar deve ser usada para confirmar o formato do produto final, agenda e tarefas requeridas para executar o projeto, estabelecimento dos protocolos de comunicação e orçamento. Na fase de Implementar, o autor aponta a realização de avaliações formativas, a fim de de avaliar o valor de uma atividade em desenvolvimento, enquanto o está em andamento. Então, as avaliações propostas pelo autor se restringem a tarefa e ao desempenho do pessoal.

Da mesma forma, a metodologia MEPCP – Metodologia Estruturada em Planejamento e Controle de Projetos, desenvolvida por Prado (2004), não apontou a ocorrência de tal avaliação. Apesar de que no modelo MMGP, Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos, desenvolvido pelo mesmo autor, no quarto nível, Gerenciado, ocorre a avaliação dos resultados, pelo cliente, retorno do projeto, melhores práticas, etc, e a melhoria contínua nos processos são buscadas.

No modelo de maturidade proposto por Hillson (2003) o ProMMM, não é destacada a questão da avaliação do método implantado.

Em relação ao gerenciamento de projetos em órgãos públicos, Nascimento et al (2011), fala da "Avaliação de Projetos e Aprendizagem" como fator de maturidade e evidencia a criaçãode um ambiente de avaliação constante dos projetos em execução, por meio de análises direcionadas a investigar o retorno do investimento para a sociedade, desempenho dos serviços prestados, qualidade técnica requerida, estruturação de banco de dados de lições aprendidas e avaliação da estrutura organizacional. Também deixando de lado a adequação do método.

Nos casos de implantação da gestão de projetos em unidades federativas brasileiras também não foi retratada a adaptação, nem a adequação da metodologia de trabalho implantada.

O EGP-RIO tem como atribuição a padronização das normas e procedimentos, a realização do monitoramento, o acompanhamento, revisões e análises dos projetos, bem como a comunicação das informações de todos os projetos da carteira (PINTO; SILVA, 2009).

As reuniões periódicas relatadas por Pestana e Valente (2010) no caso do Espírito Santo, têm como objetivo identificar medidas preventivas ecorretivas ao projeto, definir medidas de gestão e orientar os gerentessobre o processo de monitoramento. Estes atores relatam que quando é necessário são realizadas reuniões para tomar decisões sobre as restrições severas e definir medidas de gestão para a correção de rumo da carteira de projetos. Estas reuniões são realizadas com a participação do secretário da SEGER, subsecretários e/ou diretores-presidentes das autarquias e integrantes do Escritório de Projetos.

No caso do Rio Grande do Sul, segundo Costa (2008), mensalmente, a avaliação dos projetos ocorre em relação aos prazos das etapas, custos, indicadores e riscos.

Em Minas Gerais, Toscano, Souza e Barrence (2008) identificaram a necessidade de aprimoramento da metodologia utilizada pelo Escritório Central de Projetos, através da consolidação de metodologia para o fechamento de projetos, preservando dados e promovendo a aprendizagem, avaliação e melhoria contínua, bem como a implantação de política de lições aprendidas referentes a cada uma das iniciativas finalizadas.

Observa-se que nem as metodologias consagradas a gestão de projetos, nem os casos relatados abordam a questão da adaptação da metodologia, como proposto por Hurt e Thomas (2009), Lenfle e Loch (2010), Sage, Dainty e Brookes (2010) e Singh, Keil e Kasi (2009).

Os resultados desta pesquisa vão mais além do que a adaptação do método de trabalho. A variável "Discussão tempo variável" aborda a variabilidade temporal da discussão sobre a adequação da metodologia de gestão de projetos, em função das necessidades específicas de cada projeto. De modo que não basta apenas adaptar o método de trabalho antes da sua implantação, mas também avaliar o método implantado de forma a fazer adaptações durante a sua execução. Esta proposta se aproxima do perspectiva defendida por Kerzner (2011), ao afirmar que os pontos de avaliação não devem se restringir ao andamento das tarefas, mas também à metodologia empregada.

Então, nesta pesquisa, assim como relatado por Srivannaboon (2009), defende-se as ferramentas e processos devem ser periodicamente discutidos e realinhados à medida que o projeto se desenvolva, a fim de acomodar as mudanças do ambiente externo e interno. Ressalta-se a questão da temporalidade na ocorrência desta discussão.

b) Comprometimento

A segunda variável com maior relação com os benefícios da gestão de projetos é o comprometimento dos envolvidos no processo. O comprometimento dos envolvidos permite que o escopo do projeto seja definido em maiores detalhes, agendas desenvolvidas, o plano de projeto definido, os riscos identificados, os recursos alocados e as expectativas de qualidades mensuradas (KERZNER, 2006).

Pode-se debater sobre esta variável através de dois aspectos, o primeiro relacionado à qualificação do pessoal, o segundo, a interação entre o consultor e o cliente.

No primeiros, para que tais benefícios sejam alcançados, os envolvidos devem ter a percepção de que ferramentas de controle e planejamento são essenciais ao longo da execução do projeto, pois permite uma análise sistemática do desempenho previsto e o realizado. Para tanto, a organização deve objetivar o alcance de metas e resultados por meio de treinamentos internos, acompanhamento do trabalho em desenvolvimento e aperfeiçoamento das capacidades dos gerentes. Em especial, o gerente de projetos (NASCIMENTO et al, 2011).

Neste contexto, quanto maior a aceitação, por parte dos gestores dos órgãos públicos, da gestão de projetos como fator importante para o desempenho organizacional, maior o interesse por parte dos seus servidores em melhorar o seu nível de conhecimento técnico no assunto, o que possibilita, maior sucesso dos projetos desenvolvidos (NASCIMENTO et al, 2011).

Boiteux (1982) e Clemente e Wekerlin (1998) afirmam que nas empresas públicas há uma dificuldade quanto à montagem da equipe, uma vez que os membros da equipe de projeto ou o próprio gerente ocupam os postos de trabalho: exclusivamente com base em critérios políticos, não necessariamente tendo qualificação para tal cargo, ou são servidores estatutários, e a rigidez imposta pelos critérios de admissão, de demissão, e de promoção dos funcionários impossibilita reorganização da equipe em função de alguma necessidade. Além disso, há a rotatividade de servidores públicos pelas frequentes mudanças de chefia e de assessoria, fato que muitas vezes impede o prosseguimento das estratégias traçadas pelo gerenciamento de projetos da administração anterior também é percebido como obstáculo (FURTADO; FORTUNATO; TEIXEIRA,2011). Englund, Graham, Dinsmore (2003) e Hall e Holt (2002; 2003) apontam o ambiente político como fator a ser considerado, especialmente

em função das alterações em que nele ocorre, afetando a capacidade do patrocinador para cumprir os objetivos acordados, nos projetos com prazos de execução longos. As mudanças no ambiente político afetam tanto a estrutura da equipe, quanto nos próprios objetivos, sendo muitas vezes conflitantes com os firmados primeiramente.

De acordo com o PMBOK, para permitir o melhor desempenho de cada indivíduo nas suas tarefas, é criado um plano de gerenciamento de pessoal, que está incluído no gerenciamento dos recursos humanos do projeto, e engloba os processos que organizam e gerenciam a equipe de projeto. A equipe consiste na designação das pessoas, nos seus respectivos papéis e responsabilidades para a conclusão do projeto. Assim os envolvidos são estimulados ao envolvimento de todos os membros da equipe no planejamento do projeto e na tomada de decisões. Isto permite a incorporação dos conhecimentos específicos de cada área, e fortaleceo compromisso de todos com o projeto (PMI, 2008).

Bredillet et al (2008) alerta que sejam realizados treinamentos anteriormente ao desenvolvimento do projeto, em que os indivíduos devem ser levados a compreensão mais ampla dos conceitos teóricos relevantes, para, posteriormente, aplicá-los a experiências vivenciadas por eles. Isto fará com que sejam construídos, internamente, modelos mentais de ação que servirão de guia para os envolvidos.

Há uma ligação estreita entre o conhecimento prático e os processos de aprendizagem que os indivíduos passam em seu desenvolvimento profissional. Este nível de aprendizagem só pode ser alcançado através de experiências próprias do indivíduo como praticante das habilidades relevantes. Por fm, deve-se direcionar a educação em gerenciamento de projetos, a fim de incentivar a participação e reflexão sobre os complexos processos organizacionais (CICMIL, 2006).

Em relação ao segundo aspecto, Okorafor (2010) salienta que os casos de implantação do processo de gerenciamento de projetos no setor público ocorrem por meio de consultores. Como apontam Martin, Pearson e Furumo (2007) e Julian (2008) cabe ao consultor estabelecer condições para permitir o aprendizado dos métodos e técnicas de gerenciamento de projetos aos indivíduos da organização contratante.

Na perspectiva da consultoria como implantação de pacote, o consultor deve demonstrar claramente que a intervenção recomendada verdadeiramente tem o potencial de ser bem sucedida. Este trabalho de “venda” pode sofrer resistência, mas deve ser visto como

o paciente aceitando a idéia que ele precisa ser curado, e para tanto, preciso estar convencido que a "receita" funcionará, baseado na *expertise* do consultor ao adotar técnicas, a partir das leituras de livros e revistas que versam sobre as últimas melhores práticas de gerenciamento (HEAD et al, 2006; MASSEY, 2000).

Todavia, na perspectiva da consultoria como processo de aprendizagem, assim como propõe Argyris (1970), deve ser respeitada a interdependência do cliente, e a atenção do consultor deve ser em como manter ou aumentar a autonomia do cliente, para que ele possa se tornar capaz de diagnosticar e solucionar seus próprios problemas. E, além disso, possa continuar a ser cada vez mais eficaz nestas atividades e ter necessidade decrescente do consultor. Esta visão julga o cliente como uma unidade auto-responsável e que tem a obrigação de manter o controle do seu próprio destino (ARGYRIS, 1970).

Para tanto, Argyris (1970), Chelliah e Davis (2010), Gbadamosi (2005), Schein (1977) e Valença (2007; 2011) apontam o estabelecimento de um contrato psicológico antes da realização da prestação do serviço de consultoria. O aprendiz deve ser estimulado a definir suas próprias metas e objetivos, os quais devem estar associados às suas necessidades, habilidades e valores essenciais, de modo que seja capaz de definir, autonomamente, os passos para o alcance destes e cujos objetivos da aprendizagem devem ser desafiadores, a fim de exigir que novas competências sejam desenvolvidas. Assim, o resultado da aprendizagem para o aprendiz se revelará na direção dessas competências inerentes ao sucesso psicológico, estruturando-as e, com isso, transformando-se e aprendendo a ser útil e generoso.

Também, o consultor precisa discutir todas as expectativas do cliente em relação ao processo, desde como será a realização do trabalho, até o resultado deste propriamente dito. Por seu lado, o consultor, também, deve ser bastante claro e honesto quanto ao que ele espera da organização. A formação deste acordo psicológico permite que a relação entre consultor-cliente seja permeada de sinceridade, o que possibilita uma maior confiança de ambas as partes no processo realizado e diminui a probabilidade de uma resistência velada.

Levinson (1989) ressalta que os indivíduos não discutirão seus problemas, sem primeiro se certificarem que podem confiar no consultor. Então, para que esta relação de aprendizagem se estabeleça Maister, Green, Galford (2000) apontam a confiança criada entre as partes como fundamental para que todos os aspectos, profissionais e pessoais, sejam

discutidos entre o consultor e o cliente. Através desta perspectiva, pode-se perceber que a abertura para o diálogo está relacionada à construção de um relacionamento propício à aprendizagem de ambos. Para isto, é necessário um ambiente em que haja um clima de abertura, sem julgamentos, em que seja possível errar e acertar, para que se possa clarear percepções e fazer emergir o foco do problema e suas soluções. No entanto, estes autores afirmam que, para se chegar a este nível, é necessário conquistar e manter a confiança do cliente, através do compartilhamento de informações, tal como aponta Mathur, Jugdev, Fung (2007) e Karlsen, 2010. Porém, Argyris (1970), vai mais além e afirma que a geração da informação é a base para a geração de comprometimento dos envolvidos. Antes de tudo, a informação deve ser válida, aquela que descreve os fatores, as situações que geram o problema para o cliente; e útil, de modo que estas devem interligar toda a organização contratante e não o ponto de vista de qualquer subgrupo ou pessoa (ARGYRIS, 1970).

A partir das informações geradas, devem ser discutidas as possibilidades de ação e os envolvidos devem tomar livremente sua decisão. Esta escolha deve ser voluntária, em vez de automática; proativa, em vez de reativa, e situa a tomada de decisão no cliente, o que lhe permite permanecer responsável pelo seu destino, de sorte que possa manter a autonomia de seu sistema organizacional. As pessoas tendem a ser mais cuidadosas em suas escolhas, quando estão tomando decisões que são essenciais para elas. A escolha livre é importante para que o cliente tenha o máximo de determinação e motivação possível para trabalhar o problema. Com a alta motivação e o comprometimento do cliente, vários métodos diferentes de mudança podem ser bem sucedidos (ARGYRIS, 1970).

Com isso, Argyris (1970) afirma que os envolvidos se comprometerão, internamente, com as decisões tomadas, não somente face ao interveniente, mas também face a outros sistemas. Os envolvidos, então, experimentarão um sentimento de responsabilidade sobre a escolha e as suas implicações e agirá basicamente sob a influência de suas próprias forças e não de forças induzidas. Sob tais condições, há uma alta probabilidade de que o comprometimento da pessoa permanecerá forte no tempo (mesmo com a redução de recompensas externas), ou sob tensão, ou ainda quando o curso de ação for desafiado pelos outros.

c) Papel do EGP - Manter toda a propriedade intelectual relacionada ao gerenciamento de projetos

O papel do EGP na manutenção da propriedade intelectual relacionada ao gerenciamento de projetos também foi apontado como variável que está relacionada à obtenção dos benefícios da gestão de projetos. Este papel é relatado em todos os modelos de maturidade relatados no referencial teórico desta tese.

De acordo com Bouer e Carvalho (2005) e Prado (2008), modelos de maturidade em projeto têm sido estudados e desenvolvidos para apoiar e dirigir as estratégias de gestão de projetos, o que significa o desenvolvimento de sistemas e processos, com um número pré-definidos de níveis de capacidade, que são por natureza repetitivos e aumentam a probabilidade de que cada projeto obtenha êxito no seu planejamento e desenvolvimento (HILLSON, 2003; KERZNER, 2006).

Os níveis mais elevados de maturidade proporcionam benefícios aos modelos de decisão, tais como: maior disponibilidade de informação e documentação relativa ao projeto, melhora da comunicação entre as partes interessadas no projeto, maior nível de conscientização para tomada de decisões, alinhamento e coordenação de objetivos entre projetos com os objetivos da organização, melhor conhecimento das conseqüências da decisão desenvolvida na planificação e gestão de mudanças do processo (BAUTISTA, 2006).

No modelo Capability Maturity Model (CMM) (PAULK et al, 2002) no nível três, Definido, o processo padrão para desenvolvimento e gerenciamento de projetos em toda a organização está documentado e integrado em um todo coerente. Este nível pode ser caracterizado pelos critérios de padrões e procedimentos para a realização do trabalho, mecanismos de verificação (tais como revisões de pares), recursos, resultados e conclusão. Isto permite a organização explorar práticas de gestão de projetos eficazes na padronização de seus processos. Há um grupo que é responsável pelas atividades relativas a esta gestão.

O modelo PMMM - *Project Management Maturity Model* (KERZNER, 2006) o nível 2 - Processo Comum pressupõe o desenvolvimento de uma única metodologia de gestão de projetos, a partir das diversas ferramentas distintas empregadas. Com isto, pode ser realizado o controle do processo desenvolvido.

No modelo proposto por Hillson (2003), o ProMMM, propõe no nível 3, o "Normalizado" que o gerenciamento de projetos é implementado em todos os aspectos do

negócio organizacional. Para tanto, os processos de gerenciamento de projetos são formalizados em todos os níveis da organização, por uma equipe competente.

No modelo OPM3 (PMI, 2003), uma equipe de gerenciamento de projetos coordena o desenvolvimento de um plano de melhoria auxiliando na discussão sobre os fatores que podem afetar o processo, incluindo a estrutura organizacional, a liderança, a estratégia e modelo de negócio. O progresso, então, é acompanhado e, nos momentos oportunos, o plano é revisto modificando as prioridades e indicando um novo curso de ação, se for julgado necessário.

O modelo de Prado (2008), o MMGP, no seu nível 2, Uso de Metodologias, uma metodologia de gerenciamento de projetos única deve existir na empresa e suas ações coordenadas por um grupo específico.

Para Nascimento et al (2011) os gestores de órgãos públicos devem buscar o estabelecimento de uma dinâmica, no qual seja possível compartilhar conhecimentos em torno de projetos já encerrados, evitando que erros cometidos anteriormente sejam repetidos e experiências de sucesso sejam reaproveitadas. Esta dinâmica está vinculada ao funcionamento de um Escritório de Gerenciamento de Projetos. O EGP é percebido pelos gestores públicos como elemento que integra as ações públicas com as estratégias de governo, além de realizar o acompanhamento sistemático dos projetos em desenvolvimento.

Kerzner (2003) ratifica a posição de Nascimento et al (2011), aponta que a maturidade e a excelência no gerenciamento de projetos não ocorrem simplesmente pelo uso prolongado das ferramentas, mas sim pelo estabelecimento do EGP. O escritório de projeto tem a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relacionados ao gerenciamento. Segundo o PMI (2008), ao Escritório de Projetos é atribuída a incumbência de centralizar e coordenar os projetos organizacionais.

Para poder exercer essa coordenação, o EGP deve ter competências multidisciplinares e obter reconhecimento e legitimidade para atuar como orquestrador dos processos de mudança organizacional, tudo isto adequado à estratégia pretendida pela organização (ENGLUND; GRAHAM; DINSMORE, 2003; SANTOS, 2007; COOKE-DAVIES, CRAWFORD, LECHLER, 2009).

d) Papel do EGP - Recomendações para as falhas dos projetos.

Outro papel do EGP relacionado com os benefícios, desta vez negativamente, são as recomendações para as falhas dos projetos. Nascimento et al (2011) relata o funcionamento de um "Escritório de Gerenciamento de Projetos" como elemento que integra as ações públicas com as estratégias de governo, além de realizar o acompanhamento sistemático dos projetos em desenvolvimento. Do Valle, Silvia e Soares (2008) e o PMI (2008) citam que um dos principais papéis do EGP é orientação e suporte para a aplicação das melhores práticas, ferramentas e técnicas, além de orientação, aconselhamento e monitoramento dos projetos organizacionais. Dentro das recomendações iniciais, de acordo com Blackstone Jr, Cox III e Schleider Jr (2009) e Robinson e Richards (2009), estão a estimativa de duração das tarefas e a alocação e dependência de recursos.

Os casos de implantação da gestão de projetos relatados no referencial teórico demonstram que é papel do EGP atuar no tocante das recomendações sobre as falhas e os gargalos surgem durante o desenvolvimento do projeto. No monitoramento realizado no Rio de Janeiro, segundo Santos e Martins (2008) são alertados sobre os problemas e gargalos identificados e são realizar os ajustes de prazos e custos necessários. Costa, Januzzi e Santos (2008), que escreveram sobre o caso do Espírito Santo, também apontam que foi possível o mapeamento dos principais gargalos que ocorrem na implementação dos projetos e sua divulgação para o núcleo central do governo, antes, estes ficavam restritos às Secretarias de Estado o que dificultava a tomada de medidas preventivas e corretivas. Os integrantes da equipe do Escritório de Projetos são responsáveis por acompanhar as ações de planejamento, execução e avaliação dos projetos, bem como por encontrar soluções inovadoras e criativas para a superação das mesmas, junto aos gerentes dos projetos.

Segundo Costa (2008), no Rio Grande do Sul, a avaliação dos projetos ocorre em relação aos prazos das etapas, custos e indicadores, em relação aos objetivos previamente estabelecidos e à consecução dos marcos críticos. Em relação aos riscos, é realizada uma avaliação do ambiente e das tendências visando identificá-los previamente e propor ações que busquem minimizá-los ou preveni-los.Os projetos que apresentem realização em dia de suas metas mensais recebem o sinal verde e, portanto, não requerem qualquer providência corretiva. Aqueles que possuem um desvio até 15% da meta, recebem sinal amarelo e devem propor um plano de ação resolvido e acertado entre o gerente de projeto e os monitores do

DEPROJ. Os projetos com desvio superior a 15% da meta, recebem farol vermelho e requerem a elaboração de plano de ação corretiva a ser submetido ao Comitê de Projetos do Governo do Estado. Em Minas Gerais, de acordo com Corrêa (2007) e Toscano, Souza e Barrence (2008) a gestão pública por resultados é viabilizada por diversos mecanismos gerenciais, entre eles a avaliação de desempenho, que além da medição das metas estabelecidas, fornece subsídios para retroalimentação de informações para o desenvolvimento de futuras metas gerenciais.

Todavia, as causas das falhas são inúmeras, mas Stretton e Blythman (2012) afirmam que os procedimentos propostos pelos métodos de gerenciamento de projetos vêm perpetuando as ferramentas sem alterá-las às necessidades presentes das empresas. O problema é que a falta de adaptação leva a falhas na implantação e desenvolvimento da prática de gerenciamento de projetos. Thi e Swierczek (2010) rejeitam a ideia de que o desempenho do projeto deve ser avaliado apenas pelo custo, tempo, qualidade e satisfação do cliente. Outros fatores devem ser incluídos nesta avaliação, pois demonstram ter relação positiva para a eficácia do projeto. A estabilidade do ambiente é considerada e a qualificação do gerente e dos membros da equipe também devem ser consideradas.

A responsabilidade da manutenção das falhas ocorridas ao longo do processo, desde o projeto como um todo ou parte dele também é papel do EGP. As causas destas falhas devem ser identificadas e devem ser feitas recomendações para que estas sejam evitadas ou eliminadas. Periodicamente, relatórios devem ser gerados identificando a ação que falhou, sintomas, condições quando da falha e qualquer outra evidência necessária para ações corretivas serem realizadas (KERZNER, 2003).

Para Singh, Keil e Kasi (2009) e Sage, Dainty e Brookes (2010) as falhas dos projetos podem ser um indicativo da não reflexão e descontextualização das ferramentas formais de gerenciamento. Para minimizar este contexto, Bredillet et al (2008) alerta que durante o desenvolvimento do projeto os indivíduos devem ser levados a uma compreensão mais ampla dos conceitos teóricos relevantes e aplicá-las a experiências vivenciadas por eles. Isto fará com que sejam construídos, internamente, modelos mentais de ação que servirão de guia. Os membros da equipe, bem como o gerente do projeto, sejam eles novatos ou experientes devem incrementar seu repertório de respostas possíveis às situações, através da ampliação de seus quadros de referência para além da sua experiência atual. Estes quadros devem ser

internalizados e as rotinas que os compõem devem ser flexíveis para lidar com a ambiguidade e complexidade de certas atividades. O contexto organizacional ao qual Bredillet et al (2008) se refere pode ser conseguido através de mentores. Como apontam Martin, Pearson e Furumo (2007), Julian (2008) e Okorafor (2010) uma das responsabilidades da consultoria é estabelecer condições que possibilite o aprendizado dos métodos e técnicas de gerenciamento de projetos aos indivíduos da organização cliente.

Todavia, na literatura acadêmica, desde os anos/90, ocorrem muitas discussões sobre modismos e gurus gerenciais, e passou-se a questionar a eficácia e as formas de atuação dos consultores. As críticas a estes profissionaissão manifestadas também por meio de *cartoons*, histórias cômicas e anedotas veiculados em revistas e jornais de negócios, além da internet (DONADONE; SZNELWAR, 2004; WOOD JR; CALDAS, 2002).

Para Wood Jr e Caldas (2002) a veiculação de tais anedotas deixa claro que a atividade de consultoria é vista como cara e que não agrega valor aos clientes. Na mídia de negócios, as críticas manifestam-se em dois grandes grupos: denúncias de erros de consultores e empresas de consultoria em projetos que levaram empresas-cliente a grandes prejuízos e críticas às atitudes e comportamentos dos consultores, tais como falta de foco no cliente, culto exagerado da própria imagem, abuso da retórica e da manipulação da impressão, e arrogância. Na literatura acadêmica, de um modo geral, estas críticas dirigem-se à efetividade e à padronização de suas soluções, bem como à relação de dependência que se estabelece entre as empresas de consultorias e seus clientes. Saraiva et al (2010) vão mais além e partem do pressuposto que estes profissionais são contaminados por uma lógica perversa de funcionamento organizacional, o que, na visão destes autores, pode levar ao desenvolvimento de comportamentos de normopatia. Isto significa que o consultor, muitas vezes, introjeta no cliente valores desumanos que são praticados pelas organizações, transformando-o assim, em um sujeito que reproduz e produz o discurso e os desejos organizacionais, não percebendo sua própria desumanização.

Wood Jr e Paes de Paula (2004) concluem que as empresas de consultoria estão cercadas por dilemas e contradições impostos pelo ambiente e pela própria natureza da atividade. Se por um lado sofrem críticas, como apontado, por outro Williams (2004) lembra quehá um fetiche dos clientes por mudança, por causa da percepção de que em um ambiente turbulento, a única maneira de se manter é gerar vantagens competitivas através da inovação

– novos conceitos, técnicas e ideias. Os consultores atendem a uma demanda requerida pelos clientes.

De uma maneira ou de outra, Wood Jr e Paes de Paula (2008) afirmam que hoje os clientes mostram-se mais preocupados em relação a impactos práticos da atividade de consultoria. Desse modo, o foco da intervenção vem se deslocando das recomendações para os resultados. Esta nova ênfase está aumentando a interação dos consultores com os clientes e mudando a forma de se trabalhar. Este fato demonstra um aumento do nível de exigência dos clientes, em função do aumento das críticas e a crise de credibilidade, devido às expectativas frustradas, aos erroscometidos em projetos de consultoria. Isto demanda uma mudança na forma de relacionamento com o cliente e na forma de conduzir os projetos.

Segundo Caldas (1996), há três conjuntos de metáforas que parecem definir três perspectivas singulares da relação de consultoria. Uma primeira perspectiva é a daquele conjunto de metáforas que atribuem à relação um caráter de exploração – seja do consultorsobre o cliente, seja do oposto – descrevendo os consultores principalmente como sedutorese curandeiros. Uma segunda perspectiva engloba as metáforas que retratam a relação de consultoria como uma relação de dependência. E, por fim, uma terceira perspectiva abrange as metáforas que visualizam a relação de consultoria como uma relação de ajuda.

Neste sentido, ao se estudar as empresas de consultoria percebe-se uma convergência do foco da intervenção para a aprendizagem do cliente em conexão com o processo de mudança (WERR et al, 1986; HIRSCHLE, MATTOS, 2010). Isto contraria a perspectiva apontada por Czander e Eisold (2003), Crocco e Guttman (2005), Gbadamosi (2005) e Kubr (1986) em que o objetivo da consultoria organizacional é oferecer soluções e opções de mudanças para os executivos das organizações contratantes, para tanto, a chave para o sucesso é estar pronto para responder ao real problema que foi delineado nestas organizações.

Cicmil e Hodgson (2006), Kerzner, (2011), Sage, Dainty e Brookes (2010), Stretton e Blythman (2012) afirmam ser a implantação das práticas de gerenciamento de projetos, em geral, preconizada do uso de forrmulários, guias *checklists*, políticas e procedimentos, frequentemente artefatos passivos de objetos fora do contexto organizacional e que, muitas vezes, são pouco efetivos no planejamento e monitoramento das ações do projeto.

Percebe-se, então, a necessidade da atuação do consultor através da "essência da consultoria", isto é, ajudam na formulação do próprio problema junto ao cliente, ampliando a consciência sobre o "real problema", buscando soluções que atuem nas suas causas. Esses trabalhos geram, consequentemente, mudanças e transformações no contexto organizacional, que devem ser por eles trabalhadas (HIRSCHLE, MATTOS, 2010). A atuação do consultor nesta linha é defendida por Argyris (1970), Clegg, Kornberger e Rhodes (2004) Lundberg (2002), Mohe e Seidl (2009), Schein (1977), Valença (2007; 2011) e Weidner e Kass (2002).

Weidner e Kass (2002) caracterizam o processo de consultoria pelo envolvimento de duas partes, a primeira o cliente, aquele que solicita ajuda, e a segunda, o consultor, o que a provê. Segundo estes autores, essa ajuda pode vir de diferentes formas: ajudando o cliente a efetuar uma mudança construtiva; provendo conselhos; e auxiliando no desenvolvimento da capacidade organização-cliente (WEIDNER; KASS, 2002).

Na visão de Argyris (1970), deve ser respeitada a interdependência do cliente, e a atenção do consultor deve ser em como manter ou aumentar a autonomia do cliente, para que ele possa se tornar capaz de diagnosticar e solucionar seus próprios problemas. Esta visão julga o cliente como uma unidade auto-responsável e que tem a obrigação de manter o controle do seu próprio destino (ARGYRIS, 1970).

Para Schein (1977), a principal tarefa do consultor é ajudar o administrador a tornar-se um diagnosticador de modo que este atue no sentido de apoiar o cliente para que tome suas próprias decisões e aja por sua própria conta. Neste sentido, o consultor deve iniciar a prestação do serviço instigando um espírito questionador, como uma forma de manter os clientes trabalhando ativamente nos seus próprios problemas.

O consultor deve estar imbuído do espírito investigativo e ajudar o cliente a familiarizar-se com o seu pensamento dominante através da reflexão de novas perspectivas de atuação organizacional. Clegg, Kornberger e Rhodes (2004) propõem que o papel do consultor pode ser de provocar reflexão nos padrões e estruturas existentes que se tornaram obstáculos para a efetividade organizacional. O consultor faria isso não pela procura de melhorias incrementais ou a aplicação da última moda, mas por reformulação nas rotinas que uma organização utiliza para tentar resolver os problemas de uma forma que é ruidoso e desconfortável. Mohe e Seidl (2009) e Valença (2007; 2011) ratificam que é responsabilidade do cliente decidir o que fazer com as informações geradas no processo de intervenção.

O ponto importante, através da leitura dos autores referenciados, é que a especialização do consultor, no processo de gestão de projetos, é menos relevante do que a habilidade para envolver o cliente numa diagnose própria, e para ajudá-lo a encontrar as soluções que se aplicam a sua situação particular e a seu determinado conjunto de necessidades. Para tanto, é importante especificar uma diretriz segundo a qual orientar o trabalho. As indicações do consultor devem ser sempre comunicadas e discutidas com os clientes, a fim de manter o diálogo e fazer com que eles se sintam envolvidos na decisão a ser tomada.

e) Papel do EGP - Gerenciar os recursos financeiros do projeto.

O gerenciamento de recursos financeiros pelo EGP interefere negativamente nos benefícios da gestão de projetos.

Kerzner (2011) e Zdanyté e Neverauskas (2011) afirmam que através do uso das técnicas e métodos e gerenciamento, os projetos têm grandes possibilidades de serem executados conforme as especificações e o orçamento pretendidos. A eficiência da administração pública passa pela necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário (KLERING; PORSSE; GUADANIN, 2010). Assim, para que os governantes consigam realizar com eficácia sua tarefa de utilizar os recursos públicos para a promoção de projetos complexos para o benefício da população, o gerenciamento e implantação de projetos surgem como ferramenta importante (MATIAS-PEREIRA, 2008).

No caso relatado no governo da Austrália por Crawford e Helm (2009) o fator gerenciamento de custos foi ressaltado como valor à gestão pública. Para tanto, deve existir um processo que ofereça suporte a prestação de contas e auditorias devem ocorrer periodicamente, a fim de garantir a execução do projeto de acordo com o orçamento previsto no início. Alterações devem ser evitadas, mas quando necessárias é necessário justificá-las. Todavia, a questão de gerenciamento de recursos financeiros não são exploradas nas obras de Olateju, Abdul-Azeez e Alamutu (2011), Gomes, Yasin e Lisboa (2008), Rosacker e Rosacker (2010) e Santos, Gonçalves e Dias (2012).

Nos casos relatados na literatura nacional a gestão dos recursos financeiros também não é devidamente explorada. No caso do Rio de Janeiro, o monitoramento destes projetos é realizado através de planilhas orçamentárias e os cronogramas físico-financeiros

provenientes dos editais de licitação de cada uma das obras foram desmembrados por meio da ferramenta de gerenciamento de projetos descritas no PMBOK denominada EAP – Estrutura Analítica do Projeto (PINTO; SILVA, 2009; SANTOS; MARTINS, 2008).

No Rio Grande do Sul, Costa (2008), afirma que os controles de acompanhamento utilizam um conjunto integrado de planilhas MS Excel, denominadas Sistema de Gerenciamento de Projetos – SISGEP, com a avaliação dos projetos ocorrendo em relação a custos.

Grego et al (2009) apontou apenas que em Minas Gerais os recursos passaram a ser utilizados de forma racionalizada, o que permitiu a possibilidade do gerente e a equipe de projeto gerir o orçamento, direcionar exatamente o recurso necessário para a execução do que havia sido pactuado, quebrando uma lógica de centralização que existia na área-meio.

Para Furtado, Fortunato e Teixeira (2011), ao entrevistar os envolvidos no programa, a ausência de cultura de projetos se mostra com um obstáculo à implantação da política de gerenciamento de projetos no Governo do Estado do Espírito Santo, acarretando na falta de comprometimento com o custo nas normas culturais dos servidores do estado.

Para Do Valle, Silvia e Soares (2008), Kerzner (2003) eo PMI (2008) é papel do Escritório de Projetos promover suporte para a alta administração, para que ela possa implementar com efetividade os procedimentos corporativos e estratégias organizacionais no tocanteao gerenciamento de recursos. Contudo, o gerenciamento dos recursos financeiros é pouco explorado nas metodologias de gestão de projetos consagradas.

No Guia PMBOK ® o gerenciamento de custos do projeto inclui os processos envolvidos em estimativas de orçamentos e controle dos custos de modo que o projeto possa ser concluído dentro do orçamento aprovado. Estimar os custos é o processo de desenvolvimento de uma avaliação dos recursos necessários para executar as atividades do projeto, expressa em unidades monetárias, ou em outra unidade de medida, tal como horas. No desenvolvimento do conograma são identificadas as ações, suas respectivas durações e os recursos necesários para o seu desenvolvimento. Posteriormente, no monitoramento são feitas análises de desempenho, ao longo do desenvolvimento do projeto, a fim de comparar os custos planejados e os efetivamente gastos (PMI, 2008).

A Abordagem Compreensiva, desenvolvida por Brown (2008) se atém, basicamente, ao escopo do projeto, através do plano de projeto com a sua agenda, o cronograma das

atividades requeridas para atingir as entregas do projeto, a sequencia lógica e dependência entre elas, a duração destas e do projeto como um todo.

Branch (2009), que desmembra as dimensões de Brown (2008) no chamado Paradigma *SPICE*, aponta, na fase chamada "Início", a descrição do projeto contendo o escopo preliminar, apresentando em dados quantificáveis em termos de custo, retorno esperado e qualidade. Na fase "Planejar" é usada para confirmar o formato do produto final, agenda e tarefas requeridas para executar o projeto e estabelecimento dos protocolos de comunicação. Por fim, confirmar o orçamento, ou seja, manter fundos suficientes para a realização dos objetivos de um projeto em termos de custos. Na fase da implementação é usada para monitorar o progresso de todas as tarefas agendadas, produzir relatórios para informar sobre o progresso dos objetivos do projeto de variações e ajustar os desvios entre estas, sobreposições ou atraso.

Na metodologia MEPCP, desenvolvida por Prado (2004), na Inicialização que compreende o documento de Abertura do Projeto que formaliza o início do projeto. Desenvolvido pela alta direção da organização são descritos, sucintamente, informações básicas que servirão de guia para o desenvolvimento do plano do projeto. Entre elas estão o título do projeto, a descrição, o escopo, o orçamento, a meta, as expectativas do cliente e do executor, a origem e a meta estratégica do projeto. Na seção B são identificados os recursos necessários para a execução das atividades do projeto e também são detalhados os custos de cada etapa do projeto.Na seção C são mostrados os regulamentos e as políticas para o gerenciamento de projetos, para o Acompanhamento da Execução, Monitoração de Desempenho e Controle de Modificações. Inclusive no tocante aos recursos financeiros.

Através do exposto, observa-se que o gerenciamento de recursos financeiros é pouco explorado nas metodologias consagradas, o que reflete negativamente nos casos relatados na literatura internacional e nacional.

f) Inesperados

A forma como são lidados com os fatores inesperados durante a execução do projeto também interfere positivamente nos benefícios da gestão de projetos. Pelo grupo de ferramentas e técnicas utilizadas e pelos processos estruturados é possível lidar com os fatores inesperados que surgem durante a execução do projeto (BAUTISTA, 2006; BOUER;

CARVALHO, 2005; HILLSON, 2003; KERZNER, 2006; PAULK et al, 2002; PMI, 2003, PRADO, 2004; 2008).

Na ciclo de vida dos projetos apontado por Kerzner (2006), Streun (2006) e Verzuh (2003), durante a etapa de planejamento, o escopo do projeto é definido em maiores detalhes, agendas são desenvolvidas, plano de projeto é definido e os riscos são identificados. Na etapa de execução estes são monitorados, o que permite lidar mais eficazmente com as situações inesperadas.

Estas etapas também são retratadas nas metodologias. Brown (2008) aponta o desenvolvimento do plano de projeto com a sua agenda, o cronograma das atividades requeridas para atingir as entregas do projeto, a sequencia lógica e dependência entre elas, a duração destas e do projeto como um todo, como um elemento que permite a avaliação dos progressos realizados em relação às normas mensuráveis pré-determinadas.

Branch (2009) corrobora esta posição de Brown (2008) ao indicar que na fase "Planejar" é usada para confirmar o formato do produto final, agenda e tarefas requeridas para executar o projeto. Neste momento são definidas as agendas de tarefas, que consistem nas tarefas, suas dependências, durações, restrições e duração. Na fase da implementação é monitorado o progresso de todas as tarefas agendadas, produzir relatórios para informar sobre o progresso dos objetivos do projeto de variações e ajustar os desvios entre estas, sobreposições ou atraso.

Prado (2004) divide o planejamento em quatro seções, na primeira tem-se o resumo do projeto. Na segunda, o projeto é detalhado e é desenvolvido o cronograma físico, indicando as tarefas a serem executadas, bem como suas relações de predecessão e sucessão, os responsáveis e datas. Posteriormente, são estabelecidos os regulamentos e as políticas para o gerenciamento de projetos, para o acompanhamento e monitoramento da execução e controle de modificações. Aqui são desenvolvidos os processos de checagem do desempenho prevendo, inclusive, as ações a serem tomadas quando os indicadores excederem os limites aceitáveis. Por fim, são descritos os aspectos estratégicos, através da análise de risco e suas contramedidas. O gerenciamento de risco é a prática que se deve ter mais atenção (HALL; HOLT, 2002; 2003).

O gerenciamento de riscos é descrito pelo PMBOK como um processo a ser definido. Inicia-se através da identificação e posterior priorização dos riscos, com a participação detodos

os envolvidos no projeto. Aos riscos com alta probabilidade e alto impacto são definidas respostas, ações para reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. Em seguida, os riscos são monitorados e controlados. Neste momento, avalia-se a eficácia do processo de gerenciamento destes, bem como são identificados novos riscos (PMI, 2008).

Para Nascimento et al (2011), no gerência dos projetos públicos, há a percepção de que ferramentas de controle e planejamento são essenciais ao longo da execução do projeto, pois permite uma análise sistemática do desempenho previsto e o realizado. Isto é relatado nos casos relatados. Santos, Martins (2008) e Santos (2009), no caso do Rio de Janeiro, apontaram a ocorrência de melhoria do controle sobre as solicitações de alteração de escopo dos projetos, maior controle sobre a realização física dos empreendimentos e melhoria na assertividade das decisões, pois há fatos e dados para subsidiá-las.

Os relatos de Costa, Januzzi e Santos (2008) e Costa e Januzzi (2009) informam que os integrantes da equipe do Escritório de Projetos são responsáveis por acompanhar as ações de planejamento, execução e avaliação dos projetos estruturantes do Governo no Estado do Espírito Santo. A partir desta acompanhamento, participam da identificação de restrições postas à execução dos projetos e por encontrar soluções inovadoras e criativas para a superação das mesmas, junto aos gerentes dos projetos. Para os projetos de monitoramento intensivo são realizadas reuniões de monitoramento periódicas com participação do integrante do Escritório responsável pelo monitoramento daquele projeto, do gerente do projeto e, quando necessário, integrantes da equipe do projeto e/ou demais parceiros com o objetivo de identificar medidas preventivas e corretivas ao projeto, definir medidas de gestão e orientar os gerentes sobre o processo de monitoramento (PESTANA; VALENTE, 2010). O Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Governo do Espírito Santo (SigES) possibilitou que os projetos pudessem ser acompanhados de forma sistemática, a fim de que sejam empreendidas ações preventivas e corretivas em tempo hábil (COSTA; JANUZZI, 2009)

No Rio Grande do Sul, segundo Costa (2008), os controles de acompanhamento utilizam um conjunto integrado de planilhas MS Excel, denominadas Sistema de Gerenciamento de Projetos – SISGEP, que agrega as principais informações que serão extraídas pelo Portal de Gestão, que se destina ao uso dos gerentes de projeto e demais responsáveis, para que estes possam acompanhar seus compromissos, o andamento dos

trabalhos e as deliberações consignadas em atas, além de todas as outras questões relativas ao programa, projeto ou ação. Em relação aos riscos, é realizada uma avaliação do ambiente e das tendências visando identificá-los previamente os riscos e propor ações que busquem minimizá-los ou preveni-los.

Corrêa (2007) salienta que a gestão por projetos possibilita a avaliação de desempenho, que além da medição das metas estabelecidas, fornece subsídios para retroalimentação de informações para o desenvolvimento de futuras metas gerenciais. Para os envolvidos no desenvolvimento dos projetos, o acompanhamento dos projetos é entendido como um diferencial na gestão pública, a partir do planejamento consistente das metas, proporcionada pelo acompanhamento intensivo (GREGO et al, 2009).

Cicmil e Hodgson (2006) criticam a ênfase dada em soluções tecnicistas, de que os gestores vivenciam uma realidade objetiva e que pode controlá-la através da aplicação de métodos adequados para uma avaliação racional da situação problema, a fim de chegar a uma solução correta. Estas crenças são materializadas nas “melhores práticas” em gestão de projetos. Para os referidos autores, a divulgação de "melhores práticas" traz uma mensagem sobre a possibilidade de racionalização progressiva da ação e uma crença no caráter cumulativo de conhecimento. Nesta pesquisa, assumisse que as “melhores práticas” podem ser estudadas e identificadas, inclusive como uma forma de lidar com as situações inesperadas, todavia sob uma perspectiva diferente da apontada usualmente. Acreditamos que a crítica apontada pelos autores citados acima está centrada nos aspectos ferramentais das práticas, onde técnicas e procedimentos são superestimados em detrimento de aspectos humanos, comportamentais e sociais. Neste sentido, outros aspectos devem ser considerados na tomada de decisão.

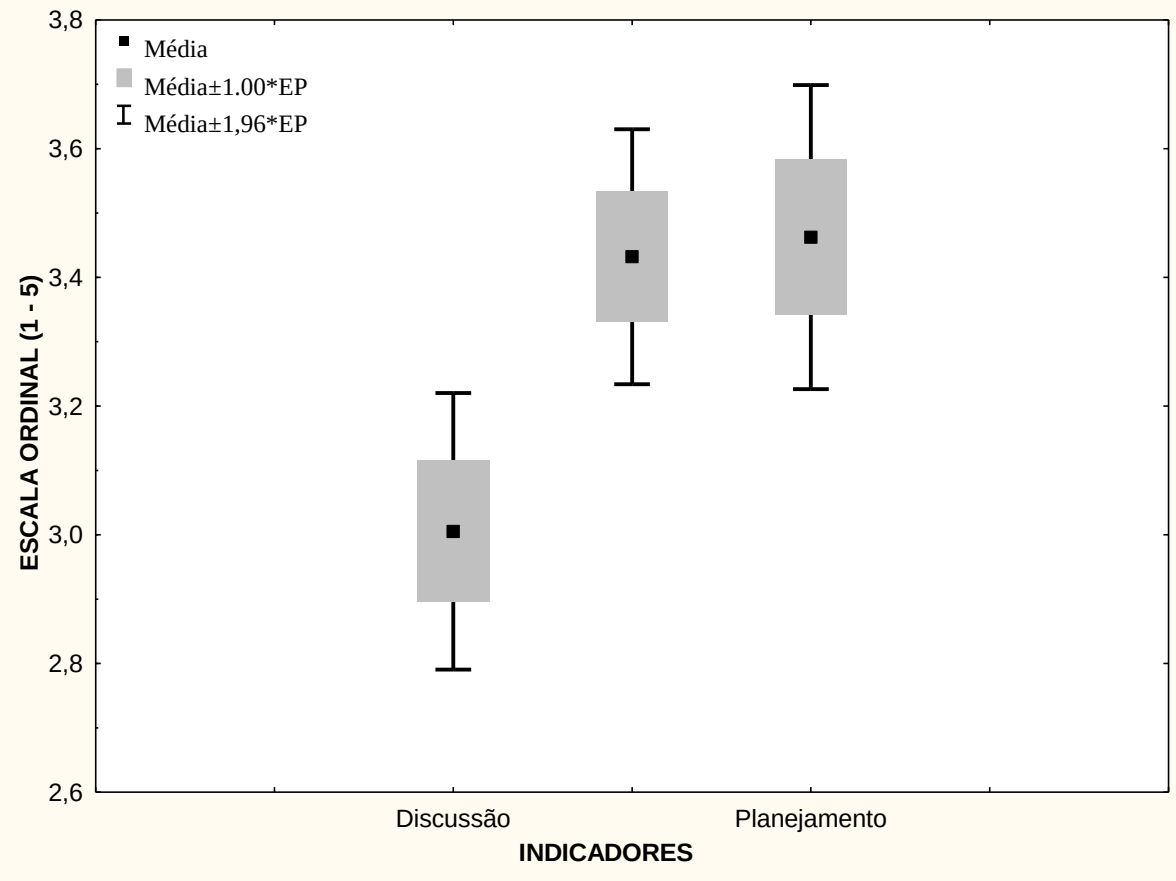
4.4 Diagnóstico do Caso Estudado

Nesta seção serão discutidos os valores correspondentes a cada indicador dos aglomerados apresentados, de acordo com os relatos dos entrevistados na etapa qualitativa da pesquisa. Esta tarefa ter por objetivo identificar e qualificar as práticas de acordo com os envolvidos no processo de gerenciamento de projetos no Governo do Estado de Pernambuco. Os relatos de cada secretaria serão apresentados separadamente.

a) Distribuição - Prática

A primeira avaliação será da “Frequência e Utilização das Práticas de Gerenciamento de Projetos”, conforme figura 31.

Figura 31: Distribuição Prática



Fonte: Dados coletados, 2013.

A partir das informações da tabela X, percebe-se que “Discussão” obteve média 3,00 e um desvio padrão de 0,89, sendo o indicador que menos é praticado no gerenciamento de projetos.

Este indicador está relacionada à inclusão e congregação dos diferentes “envolvidos” na concepção e planejamento do projeto, além de descrever o gerenciamento que precisa ser definido e que faz parte do “Desenvolvimento”.

- SECID

As diretrizes que dão norte às ações do estado para gerar os planos operacionais, e dão vida aos projetos, advieram dos seminários regionais. A conjunção destes seminários

deram base para a construção do mapa da estratégia. Neste momento observa-se a participação popular, mas durante a operacionalização do projeto, esta é mais restrita.

> A gente teve que fazer essa pesquisa qualitativa se a população aderiria a um novo modal como esse, e foi altíssima a adesão, e em função disso essas planilhas nos orientam (Entrevistado B)

> Houve pesquisa de preferência declarada, que você identifica a pessoa que faz tal trajeto de acordo com a linha de ônibus, e você aplica um questionário pra saber se essa pessoa trocaria o ônibus pelo barco. E ai, foi elaborado a demanda, com essa demanda que você vai fazer o tamanho do projeto todo, quantidade de barco, de *pier*, quantidade de estação (Entrevistado D).

> Nesse Governo atual do Estado, a gente tem um mapa de estratégia, esse mapa ele aloca todos os objetivos prioritários, se não me engano, dentro desse o objetivo tem várias metas prioritárias que são esses projetos. Como se chega a elas? (...) Esse resultado se destrincha em objetivos e depois são destrinchados em metas e essas metas, elas foram construídas através do programa do governo. Inicialmente e através dos seminários regionais que fizemos no início de cada governo, (...), então, a gente foi escutar as demandas da população e foi feito tudo documentado e foi feito uma catalogação e foi estudado o que seria mais prioritário, e ai dentro dessas ações e junto com o programa do governo se construiu o mapa de estratégia e através disso foram desenvolvido as metas prioritárias, que normalmente os projetos que a gente acompanha são metas prioritárias, são poucas, são exceções, os que a gente acompanha que não são metas vinculadas para atingir aquele objetivo, para atender aqueles resultados para atender as perspectivas (Entrevistado S).

O projeto foi desenvolvido por uma empresa externa contratada, e o envolvimento do estado é restrito nesta participação.

> Tudo começou com uma licitação do projeto em si, e esse projeto em si isolava o mundo que era, a parte de projeto de dragagem, projeto das estações, quem ganhou a licitação do projeto como um todo foi um Consórcio Projetec, esse consórcio foi responsável por fazer o projeto das estações fluviais, estações fluviais *piers*, e entorno das estações a retro árias, estacionamentos, ciclovias entorno. A dragagem, o projeto de dragagem do rio também eles também devem fazer toda estudos correspondentes de topografia, sondagem, barimetria. Para realizar esses projetos eles também eram responsáveis, e além disso eles foram responsáveis por fazer a elaboração da gestão como vai ser, de como vai funcionar o projeto de navegabilidade, quem vai fazer o que, quais são as responsabilidades, o modelo financeiro também, como será tarifa a parte de demanda também foi feito contratado um consultor, o consórcio contratou claro, o consultor que fez toda parte de demanda, é integração com o sistema rodoviário existente, com metroviária existente, a parte de integração com o STPP (Sistema de Transporte Público de Passageiro) teve que ser estudada (Entrevistado D).

De acordo com os relatos dos entrevistados, a prática da gestão de projetos, de fato, inicia-se na execução das obras civis, estando distinta da concepção e demanda do projeto.

E, a indicação dessa obra, para este tipo de acompanhamento, parte do secretário, em que pese, às vezes, haver sugestão dos analistas.

> É sempre em geral obra civil, então é uma obra que em geral o secretario solicita. E, se for dos secretários mais participativos, a gente sugere (Entrevistado A).

Com isto, oberva-se uma distinção entre o desenvolvimento dos projetos executivos e o planejamento e execução das ações deste. E, o EGP, o gerente e a equipe de projeto não se envolvem no primeiro momento.

> (...) tem um setor de projeto, mas, muitas vezes, como este é contratado, tem setores que às vezes os projetos não são envolvidos. (...) tem uma equipe que vai em todos os projetos feitos, apesar de existir a gerenciadora de projeto, existe esse acompanhamento para ver se está compatível, se está de acordo com os que os órgãos estão querendo (Entrevistado C).

Neste contexto, é relatado que faltam muitos dados para dar suporte ao planejamento, o que ocasionam erros na execução, em especial, às demandas da população.

> (...) nem sempre a gente tem esses dados estatísticos colocados no projeto de uma maneira regular, o que é muito ruim do ponto de vista do planejamento, e tudo que não é bem informado você vai em uma tentativa por erro e acerto que é ruim para quem está planejando e pra quem está fazendo os projetos (Entrevistado B).

Este envolvimento se dá através da interferência do secretário, de maneira não estruturada. Não há uma formalização para a participação destes órgãos. Estes, participam do processo, a partir do momento em que são solicitados, em virtude de atividades concernentes a eles.

> (...) a gente tem reuniões semanais, então nessas reuniões são identificadas algumas questões com outros órgãos que o secretário resolve na hora ou ele liga, pega data e etc. Eu sei que hoje existe reunião semanal com a CELPE, existe reunião semanal com a CPRH (Entrevistado A).

- SRHE

O Governo do Estado de Pernambuco utiliza-se de seu plano de governo e anseios da população para conceber os projetos.

> Primeiro tem aquela questão dos seminários todos por Pernambuco, que ai são feitos os seminários em várias regiões de desenvolvimento e são colhidas várias propostas dessas localidades sobre obras e demandas daquela população para o governador. E, o que acontece é que se uni a essas propostas colhidas nesses seminários que se compatibiliza com o programa de governo e daí são geradas as

> metas prioritárias. Dessas metas prioritárias tem algumas que o governador quer ver de forma detalhada, daí surgi a demanda para o EGP, quando o projeto quer que seja de forma mais pontual semanalmente ai manda para gente (Entrevistado J).
>
> A demanda e feita à medida que a população tem a necessidade, na área aqui geralmente é voltada para recursos hídricos, seca enchente, então estes fenômenos da natureza é quem demandando muito nossas ações no dia-a-dia aqui, mas assim, específico mesmo não tem (Entrevistado K).
>
> Estes projetos que eu estou gerenciando, a construção de três barragens, se deu a necessidade do projeto em função da catástrofe da mata sul, por aquelas chuvas que acabou a maioria das cidades da mata sul, e gerou uma necessidade de prestar de estudar uma forma emergencial de que forma ia se apresentar uma solução para este problema (Entrevistado L).
>
> A demanda (...) surgiu de um estudo em cima de uma catástrofe de uma situação secular, pois não foi a primeira vez que aconteceu esse evento. Então, os técnicos estudaram o problema foi feito todo o estudo onde poderia acontecer quando iria começar (Entrevistado N).
>
> São devidos os fatos ocorridos na região. Vamos supor: lá no açude TAL é uma recuperação, lá existia uma barragem com paredão só que com aquela cheia de 2010 arrebentou o paredão em uns 40 a 50 metros de extensão, então fez com que o governo do estado fizesse uma recuperação (Entrevistado P).
>
> (...) tudo se deu por conta daquele trágico episódio que se deu em 2010, as enchentes, e dela decorreram ações do governo no sentido de evitar acidentes como aquele, calamidade como aquela venha a acontecer novamente. Então, foi elaborado estudos e chegou-se a, que a única forma para evitar este tipo de coisa seria a construção de barragens de contenção de enchentes para que este tipo de coisa não acontecesse mais. Isto foi colocado como uma agenda política do Governo do Estado, foi apresentado isto ao Governador, e fomos aos órgãos financiadores que buscam capitação de recursos para isto e logo em seguida passamos a execução, elaboração dos projetos das barragens. (...) a recuperação do rio Beberibe é outro teor da sociedade que é colocado dentro das discussões do documento participativo e com isso essas informações termina entrando dentro da agenda publica e ela é disponibilizada (Entrevistado R).

Apesar de restrita, pode haver interferência da população para adequação dos projetos à sua necessidade durante a execução. Além disso, mudanças também são provocadas por questões técnicas, pois o projeto inicial não pode ser realizado e alterações são necessárias.

> Mas, a mudança, basicamente no projeto de barragem, ou de uma obra, principalmente de barragem é característica da sua fundação, é apoiar todo o peso do corpo da barragem. Então, isto implica mudança. Ás vezes, você projeta mesmo uma barragem toda em concreto e quando você abre e começa a escavar você não encontra rocha que dê capacidade ao suporte do concreto ai você vai ter que mudar para terra. Então estas sã mudanças técnicas mesmo, por uma necessidade técnica. Tem as mudanças que vêm externas. A população por exemplo, algumas destas barragens foram previstas só para controle de cheia, então ela ia trabalhar com o nível baixo, e veio o anseio da população, a gente vai ficar com esta barragem aqui, um paredão deste com o nível baixo, ela não vai servir para o abastecimento

> d´água…então estas foram algumas mudanças por necessidade externa da população e foram aceitas e acatadas (Entrevistado L).

Observa-se que o analista de orçamento, planejamento e gestão não participa desta concepção. Sua participação se dá a partir do planejamento, em especial da execução da obra. O entrevistado L critica os fatores apresentados e que levam à modificação dos projetos, pois demonstra falta de planejamento efetivo.

> Não há uma planejamento efetivo da obra, o que implica mudanças no cronograma de execução do projeto por questões técnicas não detectadas anteriormente. Os envolvidos não são incluídos no planejamento e algumas demandas da população são acatadas após o início do planejamento, implicando mudanças na execução da obra. A concepção do projeto se dá através da escuta do Governo às necessidades específicas da população, de acordo com o plano de governo proposto. A partir de estudos específicos, os quais o gerente e a equipe de projetos não participaram, indicaram a melhor solução para a problemática apresentada (Entrevistado L).

- SUAPE

A equipe de projeto executa, mas não tem participação da concepção do projeto. Não participa da sua discussão com a população, nem escuta o que a população deseja dele, muito menos discute, antecipadamente os aspectos técnicos. Há uma distinção entre aqueles que concebem o projeto e os que desenvolvem os projetos executivos, e aqueles que de fato executam o projeto. O papel da equipe de projeto, que participa do processo de gerenciamento junto com o EGP, é planejar e executar os projetos desenvolvidos, a partir dos projetos executivos desenvolvidos pelo primeiro grupo. Isto implica em modificações durante a execução.

> Isto ai, esta demanda, já é na parte do setor de projetos, daqui de SUAPE. Porque a gente já pega o projeto já pronto. Já chega para a gente o projeto já pronto. Vê as ações primárias a serem tomadas por SUAPE, ai contrata-se um projetista, ai já chega para a gente, na parte aqui dos gerentes, já chega o projeto pronto. O que é que a gente faz, a gente estuda o projeto para ver se precisa fazer alteração, que na maioria das vezes a gente faz alteração, tanto aqui quanto a obra já rodando (Entrevistado F).

> A necessidade de demanda não é uma área minha, não é nossa aqui da engenharia, nem da providência de SUAPE, que acredito eu que já vem do secretário de desenvolvimento econômico (Entrevistado G).

> (...) vem tudo da visão da administração, a administração geral assim presidência diretoria, não só de SUAPE acho que tem uma discussão do secretário e governo. Vejo muito assim que é um pensamento em longo prazo, é o que a gente precisa fazer para melhorar sempre traz mais rendimentos, não é? (Entrevistado H).

> Ela surge através de uma necessidade social ou econômica (...) para que a gente possa oferecer uma estrutura mais ampla e moderna e competir com os grandes portos do Brasil e do mundo (...) o maior reflexo, que é o caminho crítico,

> exatamente o maior caminho do prazo, e são gargalos que a gente encontra pelo caminho que muitas vezes são gargalos oriundos da fase de elaboração do projeto. Tem que se adequar e fazer os cronogramas durante a execução (Entrevistado I).

O analista não participa da concepção e demanda do projeto. Sua participação se dá a partir do planejamento, em especial da execução da obra.

> Esse também é um trabalho mais interno da secretaria entendeu? O governador define o que vai querer fazer e conversa com o secretário e ai eles se organizam lá. E, nosso papel, é chegar e perguntar, se existe alguma coisa que queiram mais trazer para o EGP. Atualmente, é isso que a gente está fazendo como eu disse, mas a gente chega e pergunta vocês querem incluir mais alguma coisa, alguma obra, mas a gente não tem gerencia nenhuma sobre isso não (Entrevistado E).

> A gente não participa dessa discussão não, de se o governo vai fazer ou não vai uma meta, o que a gente sabe o que o projeto geral inicial quando iniciaram os governos do governador Eduardo Campos é que foi feito os seminários regionais, foi escutado a população e a partir disso e do que estava proposto no programa de governo dele foi feito um alinhamento das 20000 propostas que foram feitas pela população, para definir o mapa da estratégia.(...) As que são monitoradas aqui pela SEPLAG são metas prioritárias, é um caso atípico ou outro que é uma meta não prioritária, que a gente monitora então ai essas metas prioritárias são as que são um compromisso maior do governo então é em cima delas que a gente atua (Entrevistado T).

Em todos os casos foi relatado que os projetos foram concebidos de duas maneiras: através do plano de governo desenvolvido para disputa das eleições, plano este que foi adequado às demandas e necessidades populacionais, através dos seminários regionais.

Com isso, há uma distinção entre aqueles que projetam e os que executam. O projeto foi desenvolvido por uma empresa externa contratada, e o envolvimento do estado é restrito nesta participação. Os que executam não participam da discussão com a população, nem escuta o que a população deseja dele, muito menos discute, antecipadamente os aspectos técnicos. Há, então, a ocorrência de modificações durante a execução, em especial a questões técnicas, pois o projeto inicial não pode ser realizado e alterações são necessárias, além das demandas da população beneficiada. Neste contexto, é relatado que faltam muitos dados para dar suporte ao planejamento, o que ocasionam erros na execução, em especial, às demandas da população.

De acordo com os relatos dos entrevistados, a prática da gestão de projetos, de fato, inicia-se na execução das obras civis. A participação do analista de orçamento, planejamento e gestão se dá a partir do planejamento, em especial da execução da obra. Neste contexto, se a participação dos analistas e equipe de projeto é restrita nesta fase, o envolvimento dos

outros órgãos interessados, em nível de demanda e concepção acontece, apenas no tocante ao financiamento da obra e à obtenção dos licenciamentos necessários.

O indicador “Desenvolvimento” obteve média de 3,43 e desvio padrão de 0,82.

Neste indicador estão contidas as práticas e ferramentas relacionadas à execução do projeto e as interações entre os envolvidos neste processo.

- SECID

As ferramentas citadas para o gerenciamento de prjetos foram: o o plano de projeto, que contém as informações básicas sobre este; o cronograma detalhado no MS Project; e a compilação destas informações no status report, cujas informações são inseridas no painel de controle e fica visível, em termpo real, para a cúpula do governo do Estado. Destas, a principal ferramenta apontada é o conograma, uma vez que o acompanhamento e o monitoramento das ações são com base no cumprimento dos prazos.

> A gente tem usado os tradicionais, as planilhas de projeto de Excel dos custos e o Project também para ver as questões dos prazos críticos e, com base nos estudos de demanda que foram apontados lá atrás, e em cima das pesquisas (Entrevistado B).
>
> A ferramenta básica de planejamento e monitoramento é o cronograma desenvolvido no MS Project, cujo acompanhamento é realizado através de prazos (Entrvistado C).

As informações que dão vida aos relatórios de acompanhamento não são repassadas pela SEPLAG para o público externo, pois não há autorização para isto. De acordo com o entrevistado A, “no público externo a gente hoje não tem autorização para divulgar essas informações, pois a SEPLAG ela funciona como uma ferramenta para a secretaria, e é a secretaria que vê o que pode fazer, se repassa ou não”.

Os entrevistados S e T corroboram esta posição.

> Para o público externo essas informações cabe a cada secretaria (Entrevistado S).
>
> Não tem informações pra o público externo, todas as informações são internas (Entrevistado T).

As informações para o público externo não são realizadas pela equipe de projeto, apenas em casos de solicitações especiais. O padrão é que esta tarefa seja responsabilidade do setor de comunicação específico da secretaria.

> Para o público externo não cabe a nós. É feito pelo setor de imprensa da secretaria o setor de comunicação que qualquer coisa que tem que envolver externamente a gente tem que consultar e se for autorizado a gente vai la e fala. Quando é em nível técnico assim normal de obras um setor se relacionando com outros setores e outros órgãos, mas quando é externo tem um setor especifico pra ele (Entrevistado C).

> Olha, para o público externo eu não sei lhe informar, se a SEPLAG faz essa disponibilização, eu não faço, eu só faço, eu só faço alguma disponibilização de alguma informação dessa, caso exista alguma atenção especial, alguém veio perguntar o que eu fiz alguma coisa assim é que eu passo para o público exterior e qualquer outro interno (Entrevistado D).

- SRHE

As ferramentas utilizadas apontadas foram o plano de projeto e o cronograma do MS Project. Concluído o planejamento, são realizadas reuniões de monitoramento para avaliar o andamento das atividades. A ferramenta que é dada mais destaque é o cronograma no MS Project.

> As ferramentas são o plano de projeto e o cronograma do Project. (Entrevistado J).

> (...) e você aplicar umas contramedidas para corrigir o que está apontando como atraso ao planejamento da obra. (...) é feito semanalmente, quinzenalmente com o secretário e mensalmente com o governador (Entrevistado L).

> A única ferramenta que a gente tem ou a gente usa é o Project. E, não só à questão de prazo, mas falta prever a questão financeira também, o preço dos produtos financeiro tem que ver no estado, (...) mas, é só o Project que é utilizado e basicamente operado pela SEPLAG que é a empresa que fica com a colocação de dados. É só essa ferramenta que eu sei (Entrevistado Q).

No tocante ao repasse das informações relativas ao monitoramento para o público extern percebe-se divergências. Os entrevistados J, K e O desconhecem que estas sejam disponibilizadas para o público externo.

> Em relação ao público externo não há essa divulgação, assim o nosso plano de projeto a gente utiliza de forma muito interna para controle da gente e o cronograma também, agora assim se você for pensar em público externo o nosso cronograma ele gera um cronograma detalhado que vai para o painel de controle para reunião de monitoramento para o governador, se a gente pensar público externo o público que vai para essas reuniões de monitoramento, o público extra SEPLAG e que participa da reunião de monitoramento é dessa forma que é disponibilizado. O material da gente plano de projeto e o cronograma ele não é disponibilizado diretamente para população, agora as informações que por ventura são divulgadas em relação aos projetos normalmente ela tomam por base o nosso cronograma (Entrevistado J).

> Ao público externo eu realmente não se te dizer como é que está sendo isto divulgado (Entrevistado K).

> Sinceramente, não sei como são passadas a informações ao publico externo não, porque o público externo da SEPLAG é o governador, se ele passa para outro tipo de publico externo eu não sei (Entrevistado O).

Por outro lado, os entrevistados L, N, P e R relatam que há divulgação destas informações para o público beneficiado sempre que necessário, inclusive as informações relativas ao pagamento da obra são relatadas no portal na internet e ficam disponíveis para a população consultar, além de que, em havendo demandas oficializadas, estas informações são repassadas ao público externo.

> Quando há interesse...já teve interesse de alguns estudantes, da universidade, tudo, e a gente disponibiliza isto sem problema nenhum. É um documento público, não tem segredo, não tem nada aqui, qualquer pessoa tem acesso aqui, pode ter acesso, a qualquer documento público, sem problema nenhum, é só oficializar (Entrevistado L).

> Para o público externo nós temos reuniões mensais onde são passadas par em par essas informações, por exemplo. O que mais o público externo nos pergunta é quando é que vou receber o recurso, quando é que vou receber minha casa e essas informações são passadas (Entrevistado N).

> Para o público externo essas informações chegam por intermédio do próprio andamento da obra e principalmente quando ela está em dia ou quando ela está adiantada. E quando está atrasada, procuramos sempre não deixar repercutir, divulgando sempre que vai acontecer isso ai. A gente procura sempre divulgar para o pessoal da redondeza (Entrevistado P).

> Para o público externo, inicialmente essas informações são colocadas no portal da transparência para providenciar sua licitação de pagamento, aonde o público pode acompanhar tudo aquilo que esta efetivamente sendo pago desses contratos (Entrevistado R).

- SUAPE

As principais ferramentas utilizadas são o plano de projeto e cronograma detalhado no MS Project. Todavia, o planejamento e monitoramento é baseado em datas, sem ligação direta com os recursos financeiros.

> (...) as ferramentas que a gente utiliza: o *Project*, *Excel*, *Power Point* e relatório fotográfico também (Entrevistado E).

> Lá é mais fechado em datas, chega assim e diz:- Você vai fechar com quantos dias isto aqui? Vinte dias. Mas, para você chegar naqueles vinte dias tem todo um processo. Principalmente, por causa de recursos. E, neste acompanhamento da gente a gente não faz isto. Fica mais com datas. (...) Ai, a gente tenta ajustar o máximo da realidade de obra (Entrevistado F).

> Aqui exclusivamente o Project, ata de reunião que eu considero importantíssimo principalmente para servidor público, vendo o que é definido entre o contratante e

> o contratado. E como ferramenta de software apenas o Excel que nos ajuda tanto em ata quanto controles de quem é responsável pelo o que, que tipo de problema e quando ele vai me dar, tem uma planilhazinha que acompanha então, mas com base sempre no Project. O Project faz todo o acompanhamento do escopo e tempo (Entrevistado G).

> Aqui a gente usa o Project, mas eu não tenho muito o conhecimento do Project. O analista que participa mais proximamente com a gente, ai eu peço ajuda a ele e eu vou aprendendo e nas ultimas reuniões assim eu comecei a ver com mais clareza assim, já sabendo onde estão as informações, porque do atraso: "- Olhe isso aqui está errado, vamos procurar aqui o porquê que está havendo esse atraso". Então, eu olho lá na informação e às vezes vejo que é um prazo estendido do serviço que não era necessário e pode reduzir (Entrevistado H).

> Basicamente a ferramenta que a gente usa é o MS Project, a ferramenta de monitoramento, atendo-se a prazo, a gestão do tempo, e elas são usadas nas reuniões de monitoramento e acompanhamento dos cronogramas de obra, para a gente alcançar as metas pelos indicadores (Entrevistado I).

Ocorre divergência em relação à divulgação das informações relativas ao acompanhamento em relação à equipe. Enquanto o entrevistado E afirma que "as informações da gente são disponibilizadas para os gestores, a gente não trabalha jogando para o público, é interno o trabalho", os entrevistados G e I indicam que de fato há a divulgação para os gestores e cúpula do Governo do Estado, todavia também são divulgadas para o público externo através dos meios oficiais, como o diário oficial, além do site institucional.

> Eu não vou dizer que não há, porque eu não tenho conhecimento daqui de SUAPE, o público externo não tem muito acesso, não é disponibilizado de forma nenhuma o que acontece diretamente na obra. (...) não vejo nenhuma outra publicidade, além das publicações do diário oficial e a publicação no site para pessoas especificamente do estado para visualizações (Entrevistado G).
> Para o público externo, inicialmente, as informações estratégicas do Porto, não são divulgadas pela nossa comunicação, somente pela comunicação, através do site, de informações gerais, não muito técnicas, como eu estou lhe passando, por conta até do público alvo, que são os cidadãos que querem ver exatamente números, a obra propriamente dita pronta e o sentido, o objetivo desta obra. Então, são passados, as obras estão no painel de controle do governador, no governo do estado, e são passados através do site de SUAPE, e também através de jornais, e de outros veículos de comunicação (Entrevistado I).

Segundo o entrevistado F, para os envolvidos no projeto e que não fazem parte de SUAPE, são repassadas fotos nas apresentações e relatórios entregues, descrevendo a etapa do projeto.

> Para o público externo, fotos. Coloca fotos com descrições, porque o público que está vendo não é a parte técnica, não tem um lastro técnico para discutir aquilo. Ai é assim que é passado no power point, no painel de controle deles (Entrevistado F).

Percebe-se que nos casos relatados, as ferramentas utilizadas para a gestão de projetos citadas foram o plano de projeto, com as informações básicas sobre este e o cronograma detalhado no MS Project. Participam da discussão para o desenvolvimento das referidas ferramentas o analista, o gerente e a equipe de projeto. Concluído o cronograma, são realizadas reuniões de monitoramento para avaliar o andamento das atividades, com foco nos prazos de execução. As informações advindas do monitoramento destas ferramentas dão origem ao relatório de acompanhamento e são inseridas no painel de controle para ficarem online para a cúpula do governo do Estado.

A participação dos órgãos envolvidos no processo, efetivamente, se dá no monitoramento, e a eles são solicitadas as demandas que concernem a eles no projeto. As atividades ou situações que envolvem estes órgãos são debatidas nas reuniões de monitoramento, também através da interferência do secretário. Isto gera dificuldades, pois algumas situações de risco deveriam ter sido pensadas junto com estes órgãos. Além disso, não há priorização destes órgão para os projetos prioritários do governo. Sendo a relação com o secretário que determinará o tempo de execução das tarefas.

Em relação ao repasse das informações referentes ao monitoramento para a população, os analistas afirmam que a SEPLAG não as repassa, por não haver autorização para isto. Por outro lado, houve divergência nos três casos estudados em relação a este ponto, tendo dentro da mesma equipe, uns relatando que estas informações não são repassadas para a população, enquanto outros afirmam que estas são disponibilizadas no portal na internet e diário oficial ou sob demanda.

O “Planejamento” obteve a maior média 3,46 e desvio padrão de 0,99, sendo o indicador cuja frequência de utilização se acentua em relação aos demais.

Este indicador está relacionado à prática do planejamento do projeto.

- SECID

O planejamento é realizado a partir do plano de projeto, em que são identificadas as metas, escopo riscos, premissas, equipe e entregas do projeto. Em seguida, são detalhadas as atividades deste plano em um cronograma, as quais não podem possuir mais do que vinte e dois dias, demonstrando que o acompanhamento, semanal, é realizado em função do prazo. Por conta disto, o cronograma, de fato, se mostra como a ferramenta mais utilizada e

valorizada neste processo. O desmembramento, entre a concepção do projeto e o seu planejamento e acompanhamento pela secretaria executora e pala SEPLAG, pode ser observado.

> (...) plano de projeto, do que vai ser feito quais serão as entregas, o mapeamento de riscos, premissas, enfim, identificação de equipe do projeto também e ai o escopo, de uma forma bem resumida. A gente faz o escopo, e ai após essa parte a gente parte para elaboração do cronograma, onde são detalhadas todas as atividades que foram feitas, tanto na obra civil, como na desapropriação, interferência. Se houver alguma coisa de licitação, a gente coloca tudo no cronograma, a gente detalha atividade por atividade [há] um limite de vinte e dois dias por atividade, (...) coloca a rede de vínculos, os predecessores em cada atividade. Após isso o planejamento está finalizados e ai a gente parte para o acompanhamento (Entrevistado A).

> Já existia um projeto em andamento, mas começaram as obras em si. Até então era só parte de projeto, até janeiro desse ano, em janeiro começo a dragagem, e então antes de começar a dragagem a gente se juntou com o pessoal da empresa do consórcio que faz a obra, eles tinham um cronograma. A gente sentou com o pessoal da SEPLAG, fez um cronograma do painel e depois levou para o secretario validar, foi validado e a gente faz esse acompanhamento semanal, mesma coisa para as estações que começaram agora em setembro, no meio de setembro, a gente deu a ordem de serviço (Entrevistado D).

Dessa maneira, os projetos, em geral, são designados para o EGP-PE quando estão na etapa de obra civil.

> A 1º fase é o aval do secretário, o secretario solicita para a gente aquele projeto seja acompanhado logo depois, no 2º momento a gente se junta com o pessoal da secretaria e o pessoal de empresa contratada, isso acontece em geral, porque em algumas situações, não tem nenhuma empresa contratada quando a gente começa a pegar o projeto, muito do começo, mas isso não é o comum. Comum é começar acompanhar o projeto quando vai iniciar a obra civil, quando já tem uma contratada (Entrevistado A).

Este desmambramento e inclusão do projeto, para monitoramento, apenas na etapa de execução geram algumas dificuldades, em especial por conta de erros no projeto executivo.

> Muitas vezes o projeto, eu acho que é uma falha muito grande, não só aqui é no Brasil inteiro, a gente não tem planejamento de obra, ele é muito a quem do necessário. Existe essa falha que eu não posso me pronunciar com relação o porquê disso, não sei se é falta de técnico ou imaturidade de lidar com os problemas, eu sei que existem muitas falhas. Às vezes, não bate nada com nada ai você acaba fazendo um novo projeto na modificação (Entrevistado C).

Quando estas falhas acontecem, são determinadas contramedidas para sanar ou evitar os impactos negativos destas.

> (...) mas, o que a gente mais faz é trabalhar com contramedidas que são acompanhadas semanalmente (Entrevistado A).

Não há um procedimento padrão para estas situações, uma vez que o gerenciamento de riscos não é realizado de maneira apropriada. O tratamento das situações que fugiram do planejado ocorre caso a caso. Para isto, muitas vezes é realizado um *brainstorming* para discutir a solução para a situação que fugiu do planejado. Em geral, estes casos são tratados nas reuniões de monitoramento, e a equipe discute e repassa as informações que é validada pelo secretário.

> Cada caso é um caso. Basicamente você tem que resolver, tem que ver as possíveis soluções dependendo da situação é você que vai definir. Não tem assim uma condição de você programar quais as atitudes que você vai tomar (Entrevistado C).

> Quando foge do planejado, a gente faz um *brainstorming*, para ver como é que pode resolver isso. (....) Geralmente, quando tem alguma coisa assim, a gente trata no dia do monitoramento que está o secretário que também que é quem vai tomar a decisão final (Entrevistado D).

- SRHE

O planejamento é realizado através do desenvolvimento do plano de projeto e cronograma de execução das atividades, através de discussões entre os representantes da secretaria, representante da construtora, o gerente do projeto e o analista. São realizadas reuniões iniciais para explicar o funcionamento do trabalho, sua importância para só então, iniciar o planejamento. Após o planejamento pronto, ele é levado ao secretário para validá-lo. Se este não atender às suas expectativas, há alteração nas durações das ações dos projetos, ou alteração nas próprias ações.

> Então, esse planejamento começa a partir do momento que a gente senta com eles, explica como é que vai funcionar todo o trabalho, depois parte para elaboração do plano de projeto que é aquele documento inicial com todas as informações do projeto. E, o planejamento ele combina com a finalização do cronograma (Entrevistado J).

> A rotina do EGP ela é baseada em reuniões onde há um membro do EGP, membro da secretaria da atividade fim e um membro da empresa executora da obra. E ai, a empresa executora é que tem o planejamento dela das atividades, e ai ela vem com a gente, nosso analista, detalha no cronograma e elabora esse cronograma de acordo do que é passado para gente por esse responsável pela execução e ai a pessoa da secretaria vem para confirmar, para validar as informações, para ver o término dos pacotes das entregas se é valido ou não (Entrevistado T).

De fato, percebe-se o desmembramento entre a concepção do projeto e o seu planejamento e acompanhamento pela secretaria executora e pela SEPLAG. Os projetos, em

geral, são designados para o EGP-PE quando estão na etapa de obra civil, o que acarreta muitas falhas na execução e modificações no projeto e planejamento iniciais.

> Então, isto nós reunimos semanalmente onde existe um planejamento inicial que é semanalmente revisado, mensalmente também, semestralmente a gente faz uma revisão geral deste planejamento para ver se tudo está ocorrendo como tudo foi planejando inicialmente. As pessoas que participam destas reuniões são o gestor da obra, os contratados da empresa o pessoal do EGP e nós também, gestores aqui e secretários também participam (Entrevistado K).

> Bem, a minha parte é mais operação, o projeto vem para gente e lá no campo a gente procura desenvolver o serviço do projeto. (...) em conjunto a gente aqui da secretaria com a empreiteira, com a contratada. Ai a gente vai com o projeto base detalhando-o, vendo a previsões de cada trabalho, de tarefa e, em seguida, a gente vai acompanhado para semanalmente em reunião com a SEPLAG ver se realmente está atendendo aquele cronograma, aquela previsão que tava determinada. Esse projeto ele é um projeto base, estamos acompanhado e corrigindo lá no campo e estamos tendo certa dificuldade. Ele apresenta algumas coisas que não condiz com pratica, à realidade. Sempre procuramos fazer as adequações, dar uma melhorada, nunca vem 100% para gente, entendeu? (Entrevistado P).

> Nós temos aqui, a partir do momento que contratado o empreendimento, na própria licitação já vem em um dos anexos dela é o cronograma de execução não só temporal como quantitativo. Com isso, é aplicado dentro do monitoramento e a gente vai fazendo o monitoramento se foi ou não atingindo as metas mensalmente (Entrevistado R).

Como não é dedicado esforço e o tempo necessário para o planejamento, não se consegue antever situações futuras que impactam negativamente no projeto, de forma que o trabalho se torna gerenciar estas situações. O que aumenta o prazo de execução e custo da obra. O planejamento é suscetível a falhas, o que pode levar a mudanças bruscas no cronograma de execução do projeto, pois as contramedidas determinadas não são suficientes ou estas não são monitoradas e efetivadas no prazo adequado para mitigar seu risco correspondente. Então, são feitos replanejamentos, à medida que seja necessário, modificando a linha de base.

> (...) porque nós trabalhamos muito em apagar incêndio, na pressão, acontecendo os problemas e você tendo que resolver. Você não tem tempo para pensar, você não tem tempo para planejar. É muita coisa em cima dos gestores e poucas pessoas para pensar, para estar lhe ajudando (Entrevistado K).

> O mais importante foi na barragem TAL, que a gente que indicava que a barragem ia ser construída todo seu corpo em concreto, o projeto dela é previsto para um quilômetro de extensão, com setenta e cinco metros de altura. Estava previsto quase um milhão de metros cúbicos de concreto, a gente intensificou a campanha de sondagem, começamos a escavação e não identificamos, justamente, a rocha da margem esquerda do rio, não é que nós não identificamos, a rocha foi aprofundando, o que foi inviabilizando a construção da barragem toda em concreto.

Então, por conta disso só pode construir a metade da barragem em concreto, este um milhão de metros cúbicos de concreto foi reduzido para seiscentos mil metros cúbicos de concreto e foi apontada a necessidade de aumentar cinco milhões de metros cúbicos de aterro compactado. Isso no processo construtivo o concreto é mais rápido, é mais fácil de fazer, é mais fácil de controlar, e o aterro não. A barragem, a parte de terra, ela é mais lenta, você tem que buscar matéria-prima cada vez mais distante, porque vai se exaurindo as jazidas. Você vai compactando, você vai fazendo as análises de compactação do solo é mais difícil. É mais complexo. Os resultados não são tão rápidos, o controle tecnológico do concreto se dá através de densímetros nucleares e do solo ainda é incipiente, uma coisa ainda meio rudimentar, demora mais. Então, tudo isso provocou um aumento de custo da barragem, o projeto inicial estava previsto para duzentos e quarenta e seis milhões, foi para duzentos e noventa e cinco. Estava previsto ser construída em dezoito meses de obra, foi praticamente dobrado este tempo por conta do volume de serviços de aterro compactado. (Entrevistado L).

Determinado a necessidade de fazer aquela barragem naquele local. Vai desenvolver uma série de procedimentos, escolher quem vai fazer o projeto, vão escolher qual o melhor local pra colocar aquele projeto, que executado se transforma no projeto base que é um projeto sem detalhamento e ele é colocado em curto tempo e depois enviado para licitação, para depois se fazer a escolha da firma que vai executar aquele projeto. No nosso caso, aqui essa parte de detalhamento ele sempre colocam com o empreiteiro que vai ser escolhido (detalhamento é o que é chamando aqui de projeto executivo) e esse detalhamento é feito conforme o paralelamente a obra, sendo ajustada. Existem inúmeras surpresas, principalmente que estamos trabalhando com solo, nesse solo ai é feito pesquisas através de sondagem, uma hora que fazem escavações aparecem às surpresas, às vezes a sondagem não acusa determinadas falhas que aparecem depois. E isso é que está dando certa dificuldade para o detalhamento do projeto a posterior, que é o caso da hora da execução da obra (Entrevistado O).

Bem, no açude TAL eu estou lá desde o inicio da ordem de serviço, e quando a gente viu a barragem que foi rompida e o pessoal da região com a maior dificuldade para atravessar, porque é um acesso a um bairro muito importante que liga a cidade a esse bairro, ai vimos a dificuldade do pessoal. E, a gente quando estava trabalhando lá, no inicio do serviço, que o projeto marcava uma coisa na escavação foi outra e foi muito concreto (Entrevistado P).

No início dessa função, que eu estou de barragem, um fato marcante foi logo quando cheguei, iniciei a obra como estava no contrato é que não tinha nem área desapropriada e nem licenciamento concluído, então fiquei sentado sem poder assinar o contrato e botar uma equipe para trabalhar. (...) Ai, a gente aprendeu com essa obra para nas outras não cometer e eu vi que nas outras obras repetiram as mesmas coisas no programa, os menos problemas. Então, isso me marcou muito um problema que a gente passou e continuar com o mesmo problema e a gente tem visto muito nessas barragens a questão de geologia, (...) temos que construir o projeto muito rápido, com custo pequeno, ai não dá para fazer tantas coisas, com todo esse aperto acabo descobrindo falhas no projeto, assim a gente tem que parar a execução para estudar de novo a geologia e fazer uma nova licitação por causa de todas a mudanças feita do projeto. Esse tempo que economizou no projeto, gastou muito mais tendo que parar a obra e fazer uma nova licitação. Se tivesse um projeto mais detalhado poderia ter tido menos custo na frente (Entrevistado Q).

- SUAPE

O planejamento é realizado através do desenvolvimento do plano de projeto e cronograma de execução das atividades, através de discussões entre os representantes da secretaria, representante da construtora, o gerente do projeto e o analista. Após o planejamento pronto, ele é levado ao secretário para validá-lo. Se este não concordar com o prazo de finalização proposto, são feitas adaptações para adequar as atividades.

> (...) elabora o plano de projetos que é um documento resumido, descreve todo projeto, faz a EAT, descreve o que vai ser feito, o que já foi feito, o que não vai ser feito, descreve as entregas, orçamentos faz análise de risco, de compromisso e depois com o projeto concluído que dá pra qualquer um que veja ter uma ideia geral do que é aquele projeto. A gente passa para o cronograma detalhar as atividades, a gente abre um livro de detalhes que compreenda todo o projeto. Depois de feito o cronograma com a equipe que participa, a gente olha a data final "-É isso mesmo? Isso mesmo." (...) A gente faz uma revisão e leva para o gestor, o secretário normalmente, o diretor, pode ser o presidente o órgão, ali ele valida aquilo ou não, se ele não validar a gente volta "- Eu quero esse prazo mais curto." A gente volta e vamos apertar aqui, ai refaz aquele pedido, e se ele validar a gente colhe a assinatura dele e começa a monitorar (Entrevistado E).

> Geralmente, a gente marca uma reunião aqui, para discutir o problema, quais ações vão ser tomadas e depois vamos para o campo para saber se realmente estas decisões acertadas aqui vão ser viabilizadas lá no campo. Ai, a gente tem o papel inicial de planejamento, a gente consegue ver o par de recursos que vai utilizar para a gente tentar fazer no tempo hábil. É feito assim desta maneira aqui (Entrevistado F).

> A gente faz uma reunião sempre com os integrantes da secretaria, que nós não atuamos como gerente de projeto, o gerente de projeto é da secretaria, aqui na parte que executa o projeto, então tem sempre um representante da secretaria um gerente de projeto, alguém da fiscalizadora quando tem, quando existe, e a construtora, então a gente faz um reunião. A primeira reunião que a gente faz é explicando como vai ser o trabalho, explicando qual o papel do gerente de projeto, o que é o EGP, o que ele acompanha. E, logo após a gente faz o que a gente chama de plano de projeto, que é um documento que a gente reuni em informações, mais gerais do projeto sobre o escopo do projeto inclusive o escopo negativo, o escopo também já realizado, que muitas vezes a gente pega projeto em andamento. A gente faz um relato dessas entregas, desses escopos faz a estrutura analítica do trabalho, faz uma matriz de atribuições, vê o que é o principal objetivo, então a gente reuni todas essas informações gerais, primeiramente nesse plano de projeto, já aloca alguns riscos e algumas premissas e em cima disso a gente já vai ter um conhecimento maior desse projeto que a gente vai tocar e a gente parte para elaboração do cronograma. Ai, na elaboração do cronograma é que a gente vai ter o detalhamento das atividades, que a gente sempre tem alguém da construtora que vai executar para estar fornecendo como vai ser essa estratégia de ataque deles, então a gente faz o detalhamento das atividades, ai depois a gente faz a estimativa da duração e o sequenciamento que seriam as predecessoras e enfim. A gente constrói esse cronograma junto com a construtora, junto com a secretaria e leva para validação do secretário, ai o secretário valida esse cronograma e a gente começa a acompanhar (Entrevistado S).

O foco do planejamento se dá no desenvolvimento do cronograma no MS Project, que é monitorado semanalmente em função do prazo de execução.Percebe-se uma fragilidade no planejamento das atividades, uma vez que estas, praticamente, se restringem ao desenvolvimento do cronograma do MS Project, e alterações e replanejamento são realizados. À medida que seja necessário é modificada a linha de base.

> (...) E vai se acompanhado, à medida que vai se mudando vai se planejando e pedido para que seja ajustada a primeira linha de base, o que acontece de a gente mudar que eu acho errado, mas o escritório de gerência de projetos permite. É bom se você deixa o registro, mas você replaneja a obra e refaz a linha de base (Entrevistado G).

Com isso, percebe-se a ocorrência de diversos problemas durante a execução da obra, fruto do distanciamento das equipes que desenvolvem o projeto executivo e a equipe que planeja e executa o projeto. Isto pode levar a dificuldades na execução, aumento do custo da obra ou perda da qualidade final do projeto. Além, do superficial gerenciamento de riscos realizado.

> (...) tem o EGP que agora vai ser a cada duas semanas, que é especifico das obras, onde então você consegue identificar os problemas que corre risco. É dinâmico, né? Você já consegue corrigir, você já consegue antecipar um problema que você venha a ter uma discussão. SUAPE com os supervisores diminuindo às intervenções, porque obra é problemática tem sempre soluções de engenharia diferentes, às vezes você encontra um problema que você nunca tinha encontrado no mesmo tempo, ai você vai discutindo e vai resolvendo ai eu acho muito proveitoso entendeu? (Entrevistado H).

> O planejamento das atividades aqui, quase em sua totalidade, foi um dos outros questionamentos nossos principalmente meu pessoal à SEPLAG, sobre quando ela entra para gerir a obra. Em que etapa ela entra para gerir a obra para fazer o gerenciamento. Eu imagino que ela deveria entrar na fase de projeto, de elaboração do projeto, e não na fase de obra, de execução de obra, que é o que está acontecendo. Porque a gente sabe que um bom projeto, reflete numa excelente obra. E, um mau projeto, às vezes pode refletir numa obra inacabada. E um dano ao erário púbico, à administração púbica. Que é o que a gente não quer, como setor público a gente quer sempre buscar estas ferramentas para que auxiliem na nossa administração (Entrevistado I).

Para cada problema ocorrido são determinadas contramedidas para sanar ou evitar os impactos negativos destes. Desta forma, mesmo realizando o gerenciamento, os problemas acontecem e têm que ser tratados e solucionados durante a execução do projeto, impactando negativamente na qualidade, prazo e custo do projeto.

> Tem uma parte do nosso relatório que é o que a gente chama de pontos relevantes. Então, muitas vezes o que a gente vai identificando de entrave de risco de situações

> que estão impactando no projeto, essas informações elas são colocadas nessa parte de pontos de relevantes, e ai a gente vai está apontando que aquilo ali é um risco ou pode ocasionar um atraso ou é uma situação atípica ou é uma situação não esperada. (...) a gente vai estar informando na nossa parte de pontos relevantes, e vai estar apresentando o que eu está sendo feito para mitigar aquela situação (Entrevistado J).
>
> Quando é um atraso que é por um licenciamento, uma coisa que depende do próprio estado, evidentemente que a empresa não pode ser penalizada, e isso ocorreu. A gente demorou um pouco com a autorização da supressão vegetal, a gente vai desmatar novecentos e poucos hectares, então precisava de uma autorização de supressão vegetal. Para esta autorização ser emitida, você tinha que ter uma forma de compensação desta área que seria desmatada. Isto demorou a gente consegui terra, terras já degradadas, negociamos com alguns usineiros, e precisava fazer uma reposição e uma compensação (Entrevistado L).
>
> E, o que não é resolvido é trazido de imediato aqui para secretaria, do mesmo modo que os analistas da SEPLAG começam a fazer nós procuramos resolver imediatamente aquela questão mobilizando até outros órgãos para que eles nos deem aquela informação precisa (Entrevistado N).
>
> Em relação aos defeitos, são os defeitos que a gente coloca em cima da mesa com o pessoal da SEPLAG: "- Está acontecendo isso e isso". Trata com o planejamento e bota um aviso para o governador ou secretário para ver o que é que vão fazer (Entrevistado O).
>
> Ai a gente se reuni, que nós temos as reuniões nas quartas com o secretário, e levanta o problema e sempre encontramos uma solução para o problema. Dando sempre alguma alternativa chegando sempre a um denominador solucionando o problema (Entrevistado P).
>
> Ocorre toda hora, costuma ocorrer atraso, ai quando você joga no Project se tem uma visão geral da coisa, então se está atrasando muito, você vai ter que planejar métodos de obra para poder atingir aquela meta. Então, a gente vai acompanhado os atrasos. Teve uma hora que os atrasos estavam críticos que atrasa muito o plano de obra, ai tem que replanejar algumas coisas pra conseguir fazer aquilo paralelo o que se tem até o final. Aquela obra em todos os custos simples só o que se pode fazer é replanejar atuar em várias frentes, vai ter um custo maior, mas é para atingir a meta (Entrevistado Q).
>
> No momento, a gente procura ver a extenção do problema esse problema é analisado em conjunto com os especialistas da área e procura ter o máximo de informação possivel para tomada de decisões (Entrevistado R).

Muitas vezes há situações em que entram coisas novas e é necessário fazer o replanejamento de parte das ações, ou até mesmo do cronograma do projeto como um todo. A solução para estas situações são discutidas em conjunto e se necessário, outros órgãos também são envolvidos. Com isso, é desenvolvido um novo cronograma para validação do gestor do projeto e do secretário da pasta. As decisões que fogem do poder de decisão do gerente de projetos são levadas a diretoria de SUAPE.

Outro ponto de impacto é o gerenciamento de riscos que é feito de forma superficial, desde a sua identificação e determinação da contra medida, de forma que, muitas vezes, este se efetiva e impacta no projeto.

> (...), ai, vou com um novo cronograma, levo para o gestor, depois de preparado, levo para o gestor de novo até ele liberar (...). De uma forma geral, o risco vira fato. Normalmente, eles não conseguem cumprir, e em geral começa a atrasar o projeto. Por exemplo, a gente colocou um risco, e teve uma construtora que estava com um problema na jazida, na frente da jazida estava pegando a casa de um particular, o acesso, ai o particular fechou e procurou a justiça. A gente já havia colocado no risco antes de acontecer e virou fato, atrasou tudo, mas conseguiu-se resolver. (...) Porque não tem como a gente fazer esta previsão [de prazo] também, né? A gente tem a área de SUAPE, e quando a gente chega com máquina dia: - Não, tem uma plantação aqui, tem um posseiro. Ai é processo judicial. Muitas vezes, é um processo judicial demorado. Ai atrasa o projet (Entrevistado E).

> A gente está com um problema de jazida aqui em SUAPE, as obras de infraestrutura necessitam de jazida para ter a continuidade e terminar no tempo hábil. Quando a gente começou a explorar as jazidas apareceu um posseiro, dizendo que era dele o terreno, ai acionou o ministério púbico e fechou a jazida. Isto foi a uns seis, sete meses atrás. Teve todo o processo judicial. A parte jurídica daqui foi acionada, ela entrou em contato com os desembargadores para pedir a anuência de exploração. Por quê? Porque como já estava explorando, não tinha nenhuma benfeitoria na área de SUAPE, porque SUAPE indeniza as benfeitorias. Ai, o desembargador mandou cercar a área, para ele visualizar a área da mulher da área da gente. A poligonal dela, com a poligonal de SUAPE. Ai, a gente fez a cerca. Ele mandou o oficial de justiça, quando o oficial de justiça chegou aqui, a cerca estava toda derrubada. Ai vai ter que fazer de novo a cerca, fez a cerca. Ai já envolveu o pessoal do patrimônio, para deixar um efetivo lá para não deixar ninguém derrubar a cerca. Ai ficou lá o pessoal. O oficial de justiça voltou, bateu foto e levou o processo para o desembargador. Agora está na mão do jurídico da gente. E ele está fazendo este meio de campo, com o desembargador para destravar este processo. Este ai foi um caso. Foi envolvido patrimônio, engenharia, meio ambiente também. Fora a parte do ministério púbico do Estado também, que atua nisto ai, procuradoria (Entrevistado F).

> São identificadas, registradas e tentadas encontrar soluções para acioná-las. Isso tudo fica registrado, principalmente com a vinda do escritório de gerenciamento de projetos, dando um posicionamento de que forma deve-se gerir aquela mudança (Entrevistado G).

> Normalmente, o que foge muito do planejamento eu procuro resolver com a equipe em discussão, mas algo tem que levar para diretoria, porque ai eu não tenho poder, porque chega até o limite do seu poder de decisão. Então, a gente procura dividir muito essas informações (Entrevistado H).

> Exemplo, chuvas, intempéries que a gente não tem como driblar, a gente vai tentando buscar aumento de produtividade para que a gente cubra exatamente a ineficiência naquele período chuvoso. Então, são exemplos da gente buscar, a gente adaptar essas ferramentas a nosso favor (Entrevistado I).

> Tem uma obra aqui que tem uns problemas na execução de uns drenos, que é um processo que você tem que retirar uma parte do solo fazendo um colchão drenando e vim re-aterrando. Só que eu só posso fazer até certa altura, porque coloca a terra

> ela densa, ela compacta e passo mais uma camada. Hoje, ele ainda é um processo dinâmico, eu ainda não consegui resolver ele não, mas a gente trabalha em cima disso procurando soluções. Hoje, a ideia é tentar reduzir a quantidade a ser utilizada liberando o dreno da pista procurando atender toda a rota prevista, né? Dessa forma, eu consigo antecipar prazo de execução de serviço eu ganharia 60 a 90 dias no término da obra e que é muito importante, porque a gente já solicitou prazos, está só re-solicitando prazo, quanto mais rápido a gente terminar a gente consegui o resultado (Entrevistado H).

> Com relação as atividades do cronograma específico, ou se ela já fazia parte no caminho crítico e causou um atraso no projeto, a gente vai estudar qual foi a causa dela e solicitar alguma contra medida para recuperar esse atraso, e a gente tem esse relatório de anomalia no nosso material que é pra tratar justamente sobre isso, atividade que causou o atraso do projeto, qual a causa dela? E se tem alguma contra medida qual seria? (Entrevistado S).

De acordo com os relatos dos entrevistados, observa-se que são realizadas reuniões iniciais para explicar o funcionamento do trabalho, sua importância para só então, iniciar o planejamento. Este é realizado através do desenvolvimento do plano de projeto e cronograma de execução das atividades, através de discussões entre os representantes da secretaria, representante da construtora, o gerente do projeto e o analista. Nestas reuniões são identificadas as metas, escopo riscos, premissas, equipe e entregas do projeto. Em seguida, são detalhadas as atividades deste plano em um cronograma. Após o planejamento pronto, ele é levado ao secretário para validá-lo. Se este não atender às suas expectativas, há alteração nas durações das ações dos projetos, ou alteração nas próprias ações.

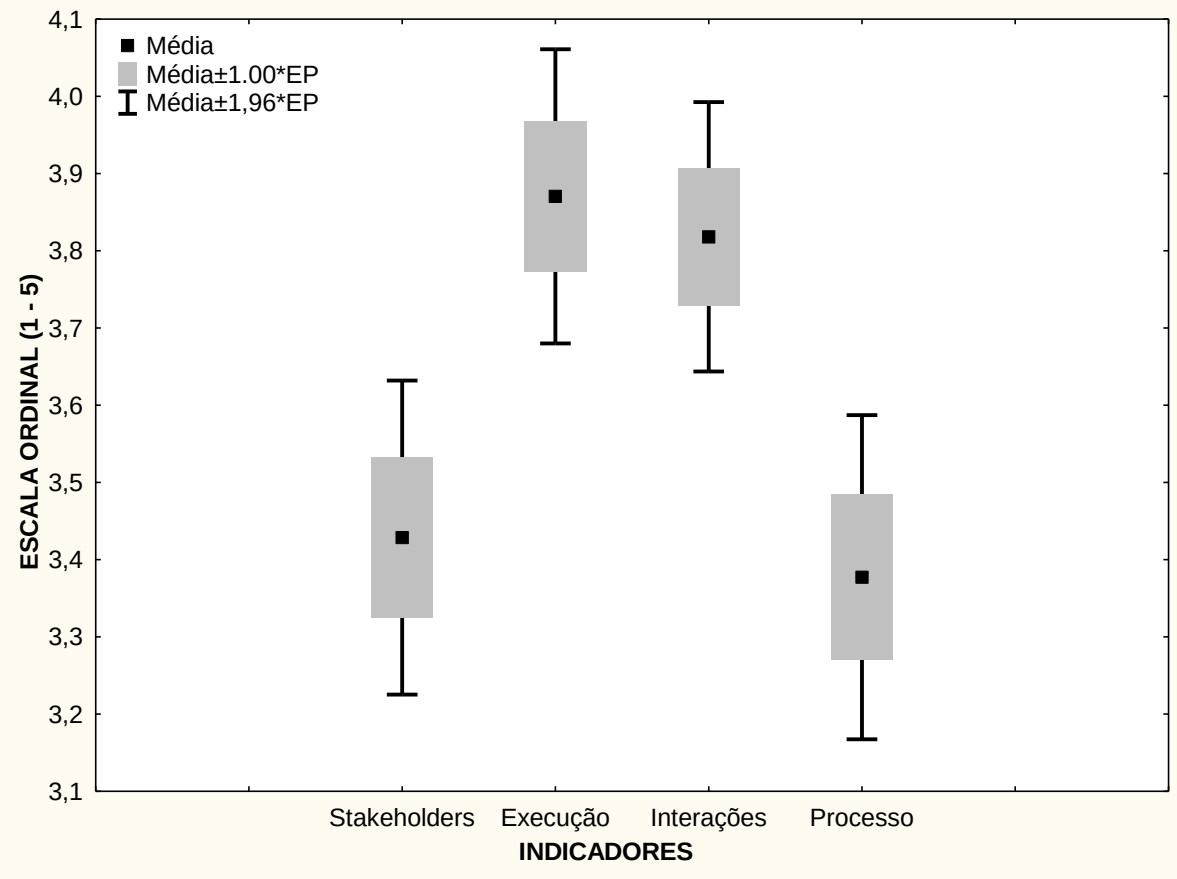
Todavia, os projetos, em geral, são designados para o EGP-PE quando estão na etapa de obra civil. O foco do planejamento se torna o desenvolvimento do cronograma no MS Project, que é monitorado semanalmente em função do prazo de execução. Este desmambramento e inclusão do projeto, para monitoramento, apenas na etapa de execução geram algumas dificuldades. Percebe-se uma fragilidade no planejamento das atividades, uma vez que estas, praticamente, se restringem ao desenvolvimento do cronograma do MS Project, e alterações e replanejamento são realizados. À medida que é necessário a linha de base é modificada. Como não é dedicado esforço e o tempo necessário para o planejamento, não se consegue antever falhas futuras que impactam negativamente no projeto, de forma que o trabalho se torna gerenciar estas situações, conforme apontou a análise multidimensional. A isto, soma-se o gerenciamento de riscos que é feito de forma superficial, desde a sua identificação e determinação da contra medida, de forma que, muitas vezes, este se efetiva e impacta no projeto. O que aumenta o prazo de execução e custo da obra.

Quando estas falhas acontecem, são determinadas contramedidas para sanar ou evitar os impactos negativos destas. Não há um procedimento padrão para estas situações, uma vez que o gerenciamento de riscos não é realizado de maneira apropriada. O tratamento das situações que fugiram do planejado ocorre caso a caso. Para isto, muitas vezes é realizado um *brainstorming* para discutir a solução para a situação que fugiu do planejado. Em geral, estes casos são tratados nas reuniões de monitoramento, e a equipe discute e repassa as informações que é validada pelo secretário. Se necessário, outros órgãos também são envolvidos. As decisões que fogem do poder de decisão do gerente de projetos são levadas à diretoria e presidência dos órgãos, bem como à cúpula do Executivo do Estado.

b) Distribuição - Conhecimento

O próximo aglomerado a ser analisado é o relacionado ao "Conhecimento declarado" sobre as ferramentas e práticas em gerenciamento de projetos, conforme figura 32.

Figura 32: Distribuição Conhecimento



Fonte: Dados coletados, 2013.

O primeiro indicador do "conhecimento declarado" é o "Stakeholders". Este indicador obteve média 3,43 e desvio padrão 0,85.

A variável "*Stakeholders*" está relacionada à inclusão e congregação dos diferentes "envolvidos" na concepção e planejamento do projeto. A partir da leitura das entrevistas, observa-se que deveria haver uma maior inclusão dos envolvidos na concepção e planejamento do projeto, conforme também apontou a análise multidimensional. Primeiramente, à população, como foi realizado nos seminários regionais.

> E, toda a questão da demanda, é bom a gente sempre consultar os planos, eles dizem muitas coisas e também os planos traçam metas de progressão populacional, de progressão econômica. Então, é importante você ter a certeza de que houve um estudo anterior e evidentemente trabalhar e traçar com as demandas que a população hoje reclama, que pede, que exige e que de alguma forma isso está sendo muito utilizado no processo de ruas. A gente já tinha um sentimento que precisava melhorar a prestação de serviço com relação a mobilidade (Entrevistado B).

- SECID

A consulta à população é importante para que estes projetos, realmente, possam trazer benefícios para as necessidades mais latentes desta. Contudo, esta também deveria ser incluída na fase de execução, pelo menos através do acesso claro às informações. Conforme abordado na variável Discussão, não há um canal rígido, nem um procedimento determinado para o acesso às informações para o público externo. Segundo o entrevistado B, a comunicação e estabelecida, mas por interesse e procura da população.

> Veja é claro que tem etapas que essas etapas se dão em vários momentos, a gente tem que fazer as audiências publica, a imprensa ela participa e acompanha dos nossos monitoramento e ela enxerga junto com a equipe e nosso gestor e secretário o momento mais adequado de anunciá-la e também as mídias, por ai mais uma vez a população todo santo dia tão ai cobrando e ai nessas etapas quando são dadas a ordem de serviço, mas ela não segue um canal rígido de comunicação, mas ai sempre tem um canal aberto para essa comunicação com a população (Entrevistado B).

Por outro lado, os outros envolvidos, externos à secretaria, tem a participação limitada. Para o entrevistado C, há uma pessoa responsável pela obtenção das licenças. O gerente de projeto apenas monitora a sua obtenção. Neste monitoramento, se dá o contato com os outros órgãos.

> O envolvimento é através das necessidades, que você tem de tirar as licenças, às vezes a prefeitura por exemplo tem que ter as licenças de instalação de uma obra no caso a LP e depois a LI, mas tem uma pessoa aqui ligada a gente ela faz esse trabalho para a gente, quando o projeto chega na mão da gente. Se bem que

> navegabilidade(...) já chegam mais do que elaborado nesse sentido, já vê com tudo resolvido.A gente solicita o trabalho quando a licença está feita [obtida] (Entrevistado C).

- SRHE

A demanda da população é quem dá o início à concepção do projeto. Esta demanda é debatida internamente pela cúpula do Estado, e então, estando em linha com o plano de governo, é autorizado o seu desenvolvimento.

> Então, é demandada pela população inicialmente. E o Governo prioriza as ações que possam ter condições que ele possa executar dentro de seu orçamento e ai é onde a gente é "startado" através do governador (Entrevistado K).

Todavia, é apontado que há uma falha neste processo de inclusão dos demais envolvidos. Há distinção das equipes que executam os projetos bases, para a equipe que planeja e monitora a obra, de forma que muitos problemas ocorrem devido à esta distinção. Faz-se necessário incluir os envolvidos, desde o início, no planejamento, que deveria incluir os projetos base.

> Tem uma falha ai na hora desde a época que a gente contrata os projetos. Quando a gente contrata os projetos, o planejamento é feito pelo projetista, ele tem que dar um cronograma ao orçamento, mas basicamente estaria cedendo, ele quando faz ele faz uma divisão financeira de custo, por meio de concurso. (...) na época do projeto, a gente já tem que entrar com Project para dar uma visão melhor para gente da obra e, quando chegar para gente executar, de acompanhar, então tem que adaptar alguma coisa de projeto com a execução e isso já vem desde a época do projeto, a gente inclui essa ferramenta no projeto. Quando for para executar, já está pronta a ferramenta que já sabe os problemas que teria que enfrentar. (...) então, desde época do projeto a gente tem que está atuando, a gente tem que adaptar projetos da SEPLAG para execução e durante a execução surgir problema que poderia ter feito antes (Entrevistado Q).

> Eu gostaria muito que fosse corrigida a parte desses projetos bases, que estão muito a desejar. Nós confiamos que vai fazer e termina tendo problemas com eles. Gostaria que as empresas que o elaboram o projeto, que elas pudessem ir lá ver a realidade da situação, pois vemos que tem coisas que esta muitas vezes diferente do projeto. Então, essas empresas elas procurem sempre chegar perto dos 100% da elaboração do projeto. Diante de um projeto chegando perto da realidade (Entrevistado P).

O entrevistado Q aponta, então, que deve haver uma mudança de procedimento do Estado no tocante ao desenvolvimento dos projetos, de forma a incluir todos os envolvidos desde a sua concepção, para que estes possam ser desenvolvidos de maneira mais consistente. Com o mínimo de falhas e adequações.

> Acho que não só vim da SEPLAG essa cobrança, quando a obra está andando, acho que é introduzir essa questão de gerenciamento desde a época do projeto ver uma concepção, ver qual a necessidade e tal (Entrevistado Q).

- SUAPE

Nos projetos de Suape também é apontado pelos entrevistados a ocorrência da distinção entre a equipe de desenvolve os projetos base e aquela que o planeja e o executa. Para os entrevistados I e F isto gera dificuldades na execução por conta das diversas modificações a serem realizadas. Para tanto, é necessário incluir todos os envolvidos desde o início, na concepção, para que o escopo do projeto seja muto bem definido e poucas alterações sejam necessárias.

> (…) para este processo ficar uma coisa mais precisa, ele tem que ter um projeto que atenda a real necessidade da obra. (...) Sai travando tudo. O processo construtivo a, consequentemente vai impactar no processo de acompanhamento do EGP, porque o cronograma vai dilatar de uma maneira exponencial (Entrevistado F).

> Eu acho que o ponto principal é definir muito bem o escopo. Este é o ponto principal, isto lá na fase de licitação e principalmente você ter um projeto executivo de fato. Um grande projeto, um projeto bastante detalhado, um projeto que tem que ser encabeçado desta forma, com respeito com atenção, com afinco. (Entrevistado I).

A demanda da população é quem dá o início à concepção do projeto. Após o debate interno pela cúpula do Estado, e então, estando em linha com o plano de governo, é autorizado o seu desenvolvimento. As falas dos entrevistado levam a percepção de que a consulta à população é importante para os projetos, realmente, possam trazer benefícios para as necessidades mais latentes desta. Mas, a inclusão desta na fase de execução, se faz necessário, em especial no tocante ao acesso claro às informações. Não há um canal rígido, nem um procedimento determinado para o acesso às informações para o público externo. Através do interesse deste emprocurá-la, elas são divulgadas.

Todavia, é apontada uma distinção entre as equipes que executam os projetos bases, e a que planeja e monitora a obra. Muitos problemas ocorrem devido à esta distinção. Faz-se necessário incluir os envolvidos, desde o início, no planejamento, que deveria incluir os projetos base. A inclusão dos envolvidos desde a sua concepção, permitirão aos projetos serem desenvolvidos de maneira mais consistente. Uma vez que o escopo será muto bem definido e poucas alterações serão necessárias.

"Execução", com média 3,87 e desvio padrão de 0,80, foi o indicador cujos respondentes afirmam ter o conhecimento.

Esta variável congrega as etapas de execução do projeto.

- SECID

Os entrevistados relataram que, apesar de possuírem experiência em planejamento, nunca haviam trabalhado com o monitoramento de projetos. Os conhecimentos, a priori, em gestão de projetos não foram levados em consideração na montagem da equipe e designação do gerente de projetos. No tocante ao analista houve concurso público e não foi exigida nenhuma formação anterior.

> A única experiência que tiver com gestão de projetos na verdade foi na universidade na época que eu estudava e participava da empresa Junior, (...) de lê um pouquinho. O PMBOK, de trabalhar com Project de ir em algumas empresas e traçar algumas cronogramas para essas empresas que a gente prestava consultoria, foi uma experiência bem resumida (Entrevistado A).
>
> Minha prática foi sempre, e a mais de trinta anos que eu trabalho na área pública, né? E, eu vejo muito claramente a importância daquilo que é a necessidade de você planejar. A minha experiência vem muito em cima do planejamento, planejamento urbano. (Entrevistado B)
>
> Eu já trabalhei em projetos inicialmente de engenharia especificamente de obras hídricas instalações elétricas. E, daqui para frente a minha vida foi caminhado, fui funcionário público [nos] quatro primeiro anos da minha vida, fui professor da universidade do Pará concursado, depois por questões pessoais e ambição de crescer eu fui pra São Paulo tranquei meu vínculo com a universidade e fui trabalhar na empresa particular no sul e fiquei a maior parte da minha vida no sul trabalhando com obras, fiscalização de obras e gerenciamento de obra (Entrevistado C).
>
> Em gestão de projeto em órgão público eu só trabalhei antes daqui na SEPAC de Olinda, que é a Secretaria de patrimônio e Cultura e lá eu estava como arquiteta para aquele projeto da sede de Olinda, de restauração. Antes eu trabalhava em um escritório de arquitetura pequeno, depois trabalhei em uma universidade e com projetos públicos mas não existia a parte de gestão, era na universidade e ela era contratada para fazer projetos de fora. Muita experiência em planejamento de projetos, em especial, urbanos, mas pouca experiência no monitoramento destes (Entrevistado D).
>
> É, eu fui formada em administração pela UFPE, mas não tinha um contato com gerenciamento de projetos, assim mais profundo ai quando entrei aqui (a gente entrou em março de 2001) ai já fui logo para o EGP, para gerenciamento de projetos. E, foi quando eu tive esse meu primeiro contato maior (Entrevistado S).
>
> Eu sou engenheira civil, formação, e quando terminei a graduação fiz um mestrado em engenharia de produção na área de gestão de projetos, mas o foco dele foi à parte de decisão multicritério. (...) aí, eu fiz dois concursos que foi o da Compesa e o da SEPLAG, e ai o da Compesa foi antes e eu comecei a trabalhar lá em julho

> de 2010 até março de 2011 quando eu vim para cá. Então, são as duas únicas experiências profissionais que eu tenho (Entrevistado T).

Ao iniciar o trabalho, os analistas de planejamento e gestão obtiveram um treinamento inicial com o gerente de projeto. Posteriormente, foram realizados alguns cursos, todavia foi apontado que estes tinham um caráter superficial, discutindo, principalmente, conceitos.

> Quando a gente entrou, não houve um treinamento (...) com ninguém de fora. A gente só foi ensinado a utilizar as ferramentas que eram utilizados aqui dentro, então os gerentes mesmo deram os treinamentos para a gente (...) na verdade, não foi um treinamento em gerenciamento de projetos, foi um treinamento em EGP do estado (...) 1 ano depois mais ou menos, eu não sei, nem se chegou a ser um ano, a gente teve um treinamento especifico de Gestão de projetos e esse ano agente teve um preparatório da pratica da capacitação da CAPM (Entrevistado A).

Em que pese o gerente de projetos ter realizado o treinamento inicial dos analistas, para estes não foi realizada capacitação formal. Esta, de acordo com o entrevistado B, ocorreu na prática da gestão de projetos através do contato com o próprio analista, direcionados para a aplicação das técnicas e ferramentas do EGP. Este contato permitiu que o gerente atuasse de maneira mais proativa diante das soluções dos problemas, em especial na visualização de problemas futuros e no debate de alternativas.

> Eu diretamente nenhum. Minha formação, a última formação maior que eu fiz, foi o mestrado em gestão pública, e ai é basicamente em cima da pratica profissional. A minha pratica do ponto de vista dessa capacitação não foi formal. Na verdade, vocês administradores é que nos ensinaram a enxergar e atuar de uma forma proativa nas soluções dos problemas, e ai com a minha formação eu acho que agregou. A prática mais uma vez foi um vivencia muito grande e continua sendo como uma pratica de gestão de governo que não pode ser abandonada de jeito nenhum. Eu acho que essa prática de acompanhamento, de monitoramento dos projetos nos faz enxergar as alternativas e a soluções de maneira integrada, proativa, não é? Eu acho que são importantíssimos para que a gente possa tomar decisão e antecipar a tomada de decisão. Então minha capacitação foram vocês que fizeram (Entrevistado B).

Mesmo com a capacitação informal, foram sentidas dificuldades, não na utilização da ferramenta, mas no seu entendimento, aplicações e alcances, conforme apontado na analise multidimensional.

> Nenhum, inclusive é um ressentimento que eu tenho em relação a isso. As pessoas de obras não são consideradas com necessidade de ser treinada, eu acho que tem que haver um treinamento permanente. Acho que falta foco para preparar as pessoas, então não se pode cobrar que a pessoa desempenhe. Porque você às vezes tem dificuldades de acompanhar o EGP, porque é o Project e nem todo mundo está aceito a tecnologia a maneira de lidar com Project. Eu aprendi na época de fazer cronograma que é a base do Project, então eu tenho a noção que gente sabe sim, mas não sabe lidar com a ferramenta (Entrevistado C).

> Eu na verdade não fiz nenhum treinamento, aprendi e ainda estou aprendendo pouco a pouco e perguntando, porque realmente eu não tive nenhum treinamento (Entrevistado D).

Conhecimento aplicado se restringe a execução do escopo conforme projeto especificado. De acordo com o entrevistado C, a aplicação dos conhecimentos em gestão de projetos se limita a cumprimento da legislação e adequação das obras ao projeto executivo.

> Que eu tenho conhecimento da lei, pelo menos o que interessa para aplicar. Procuro acompanhar as obras como deve ser feito, questão de projetos, exijo projeto atualizado, cronograma fico acompanhado para ver se tão sendo seguidos conforme planejado (Entrevistado C).

- SRHE

Segundo relatos, observa-se que o analista não possuia experiência anterior em gestão de projetos, nem prática, nem acadêmica. Os conhecimentos em gestão de projetos também não foram levados em consideração na montagem da equipe e designação do gerente de projetos.

> Antes de entrar na SEPLAG eu não tinha experiência com gestão de projetos. Eu fiz trabalho voluntario em uma ONG que eu ajudava eles a elaborar projetos para capitação de recursos, mas gerenciamento de projetos com essa metodologia aqui do EGP nunca tinha trabalhado antes não. Em âmbito acadêmico também não, nunca tinha estudado nada relacionado a área de gerenciamento de projetos não, só depois que eu entrei aqui na SEPLAG (Entrevistado J).

> Formada em engenharia civil com modalidade solidaria. Vim da Compesa e na Compesa eu fiz ainda uma especialização em engenharia de qualidade e eu não fiz, mas nada. Para melhores conhecimentos fiz cursos de uma semana algumas informações desse tipo de atualização, na realidade não foi nenhuma especialização (Entrevistado M).

> Assim tivemos uma visão empírica do que vinha a ser o projeto e sempre batíamos na tecla, pois a modernidade estava chegando, e juntamente nesse tempo eu estava fazendo um curso MBA de gestão em uma instituição de ensino superior e lá a gente ver planejamento estratégico, gestão de resultados, projetos, metas a serem alcançada, gestão de recursos, gestão de materiais, logística; então nós começamos a ver que tudo estava linkado. Já no final de 2009, surgi um Núcleo de Gestão de Programas e Projeto da Policia Militar, o REC foi criado o qual eu fiz parte também, assim o coronel verificou que não podia mistificar o conhecimento, ele criou turmas passando o conhecimento do uso de ferramentas que colaboravam com a elaboração dos projetos. Mas, esses projetos se tornavam um anômalo (...), assim preferi ir para cavalaria ser fiscal administrativo, do que ficar no lugar tão importante como o núcleo de programa de projetos que não fazia parte da própria estrutura da corporação. Então, saímos e eu comecei a estudar pegando os ensinamentos que eu peguei no MBA e começamos a tratar o regimento da cavalaria como um projeto onde também não permanece por muito tempo (Entrevistado N).

> Minha experiência é a estrada, pois aqui faz pouco tempo fiz um ano agora que eu estou à disposição aqui da secretaria (...) em relação à barragem esto tendo conhecimento agora (Entrevistado P).

> Questão de gerenciamento de projeto não, eu nunca trabalhei (...) tenho vontade de fazer uma pós na parte de gestão publica gestão de projetos, mas nunca fiz. Agora é uma questão prática de trabalho no dia-a-dia (Entrevistado Q).

> Eu sou formado em administração púbica pela FCAP, e estou cursando agora, pós-graduação MBA em Planejamento e Gestão Organizacional, e no Governo do Estado já trabalho a vinte e cinco anos nesta área, na área financeira, na área de planejamento. Em gestão de projetos nunca fiz treinamento (Entrevistado R).

Por seu lado, o entrevistado O possui experiência anterior em gestão de projetos, mas não possui formação acadêmica na área.

> Vou exercitar uma experiência de acompanhamento de projetos e gestão de obras estou fazendo agora dia 14 de dezembro. Cursos e especialização de gerenciamento de projetos especificamente não fiz, eu fiz curso da Fundação Getúlio Vargas Rio de Janeiro sobre suprimentos (Entrevistado O).

Há também o caso dos entrevistados K e L, que possuem formação acadêmica em gerenciamento de projeto por conta própria, que foi realizada antes do monitoramento realizado pela SEPLAG.

> Minha experiência no âmbito de gerenciamento de projeto, eu comecei a entender o que era gerenciamento de projetos quando eu fiz meu MBA nesta área de gerenciamento de projetos, na FGV. O MBA foi feito antes de iniciar a prática de gerenciamento. Então, eu comecei a entender melhor como funcionava o gerenciamento de projetos, né? Na prática eu comecei a utilizar esta ferramenta aqui no gerenciamento das barragens, junto com o pessoal da SEPLAG, do EGP, e senti que isto, realmente, é uma ferramenta que nos ajuda no dia-a-dia, a monitorar certos empreendimentos, como eu já disse, nós não temos condições de estar presentes em todos eles. Com a ferramenta do gerenciamento de projetos, semanalmente tem o monitoramento, a gente procura saber o que está se passando, mesmo não tendo participado de todas as reuniões, pois tem o *feedback* das atas, então eu sei quais são os riscos que nós estamos correndo em termos de prazo, aonde a gente tem que agir, aonde a gente tem que chamar o gestor ou o nosso secretário para intervir junto a estas ações, ai que o pessoal tem nos levantado (Entrevistado K).

> E na questão teórica, eu fiz um curso de gerenciamento de projetos através da faculdade Nova Roma, um curso pela fundação Getúlio Vargas. O curso foi feito anteriormente à prática no governo (Entrevistado L).

O entrevistado J relata que foram realizados treinamentos iniciais para discutir conceitos relacionados às áreas de conhecimento em gestão de projetos, mais superficialmente. Atualmente, foram realizados treinamento mais específicos para certificação dos analistas.

> A gente teve treinamentos em gerenciamento de projetos mesmos, treinamentos voltados para os conhecimentos aplicados na área. E, a gente teve também um curso de treinamento pra certificação CATM que foi agora e a gente também teve treinamento para usar o Project (Entrevistado J).

Todavia, não foram realizados treinamentos para a equipe e gerentes de projeto, o que indica não haver um plano de necessidade de treinamentos com foco em gestão de projetos.

> Não conheço, acho que teve, mas não participei de nenhum (Entrevistado M).
>
> Não participei de cursos (Entrevistado O).
>
> Não participei não. A minha função mais aqui é diretamente com o campo, lá na parte operacional, então a gente trabalha em função do projeto, a gente tem que obedecer as determinações do projeto (Entrevistado P).
>
> Em gerenciamento de projetos o governo tem as escolas do governos que tem curso, mas na realidade não conheço, eu conheço a parte de orçamentos porque participava de gerenciamento de financiamento por isso que sei de orçamento, fiscalização de obra, de contrato mas não foca tanto gerenciamento de projetos (...) pronto, a gente usa o Project, nessa parte quem usa o Project não tem esse conhecimento do Project, ai a gente não tem essa ferramenta deles instalados (Entrevistado Q).
>
> Não, cursos de capacitação, estas coisas não. Eu participo da gestão de projetos, mas de capacitação não (Entrevistado R).

Apenas o entrevistado K informou que realizou treinamento em gestão de projetos, todavia este foi patrocinado por outro órgão, sem relação com o monitoramento desenvolvido pelo EGP-PE.

> Então, neste período ainda não tive nenhum treinamento, mas solicitei já ao pessoal da SEPLAG, porque eu acho importante para os nossos engenheiros. Eles têm que começar a assimilar melhor esta ferramenta.Exatamente este MBA pela Fundação Getúlio Vargas, através da Faculdade Nova Roma. Foi um curso de 18 meses. Foi este o treinamento que a gente teve efetivo no campo de gestão de projetos Foi bancado pela Compesa, que eu sou funcionário da Compesa, certo, estou à disposição da Secretaria de Recursos Hídricos, e este curso foi custeado, 80% pela Compesa e 20% por mim. Este curso fez as pessoas que realmente trabalham com gestão de projetos. E a Compesa tem muita gente fazendo este curso e que fez este curso. A Compesa investe muito na qualidade técnica do seu funcionário (Entrevistado K).

O aprendizado no uso das ferramentas tem ocorrido na prática vivenciada pelos membros da equipe e gerente de projeto.

> A gestão de projetos [prática], a gente tem acompanhado a sistemática que o governo tem implantado, a gestão de projetos em obras no governo no Estado, pela secretaria de planejamento, a SEPLAG (Entrevistado L).

A falta de conhecimento na ferramenta do MS Project limita a interação da equipe de projeto com o analista de planejamento, e limita o papel da equipe. Além disso, foi relatada a falta de acesso a ferramenta do MS Project, fazendo com que a equipe não consiga ter acesso ao cronograma da obra, de maneira apropriada.

> (...) eu não consigo mesmo abrir o material da SEPLAG aqui na secretaria porque a gente não tem a licença do Project ai tem que pegar outro programa para conseguir ver e formatar as informações do Project, pois está sendo utilizado uma ferramenta para fazer uma gerência para gente ajudar nossa gerencia, mas mesmo é uma ferramenta que a gente não consegue abrir, não consegue mexer o conhecimento é muito limitado, poderíamos ter um conhecimento bem maior aproveitar muito mais aqueles dados.(...) a gente não consegue fazer isso ou não consegue editar as ferramentas abrir, tem que pedir para empresa ao pessoal da SEPLAG para passar a programação (Entrevistado Q).

Os conhecimentos aplicados na gestão de projetos são, principalmente, a coleta de informações e geração de relatórios a partir desta. A partir disto, tem-se o olhar crítico para o impacto dos custos, mas principalmente para os prazos da obra não fugirem do planejado.

> Eu acho que tomando como base os treinamentos que a gente teve, acho que a gente conseguiu aplicar muito na questão da utilização do Project como ferramenta principal da gente e principalmente passamos a ter um olhar mais crítico em relação a forma da gente trabalha para identificar novas formas de trabalho de acordo com cada secretaria. Eu acho que isso ajuda muito, não somente a você aplicar aquele conhecimento do curso diretamente no trabalho, mas ajuda muito na questão de conscientização crítica de você ter um olhar mais crítico em relação as coisas (Entrevistado J).

> Na prática eu procuro utilizar, vamos dizer a questão do cronograma. A questão de você está acompanhando estes empreendimentos de uma maneira mais efetiva, como eu tenho o apoio do pessoal da SEPLAG, então isto me ajuda muito, eu não tenho que executá-lo, fazê-lo. Mas, eu já encontro tudo pronto, então fica mais fácil para analisar, vão dizer o andamento do empreendimento. Os custos, aonde é que a gente tem que agir para reduzir este custo. O prazo, aonde a gente vai ter que agir para reduzir os prazo destas obras, que é o que mais impacta hoje, dentro de uma gestão pública é prazo e custo (Entrevistado K).

> Justamente isso, acho que a obra em si ou a fiscalização não é só você ir lá e conferir se está bem feito ou mal feito, é você cobrar resultado, cobrar prazo, é o fluxo todo de obra.Tem que olhar a obra como um todo, não só vai olhar um item só, a obra é um conjunto indefeso, uma coisa atrasa, pode atrasar muita coisa lá na frente e você não vai conseguir cumprir seus prazos, você vai ficar preso com algumas coisas, então você tem que ver a obra como um todo, então isso ajuda bastante o gerenciamento. E, você tentar ver a obra como todo, e não ver só aquele pedaço como está sendo hoje, e lá pra frente qual o prazo? Hoje como vou realizar aquela etapa? Quais são os períodos pessoas? Quais são os períodos críticos? Então o que tem que ter antes pra chegar naquela etapa e como são obra novas de barragens? (Entrevistado Q).

> É evidente que algumas você coloca de forma mais efetiva, e outras mais...Em toda obra você não aplica as nove áreas [do conhecimento do PMBOK], mas umas tem um conhecimento mais profundo, outras mais leve. Numa obra requer mais, você fica mais atento ao cronograma, ao tempo (Entrevistado L).

> Então, a preocupação da gente é justamente essa, fazer uma análise com informação (Entrevistado N).

- SUAPE

De acordo com a fala dos entrevistados, há dois grupos distintos no tocante à experiência anterior e ao conhecimento acadêmico em relação à gestão de projetos. Os entrevistados E e F não possuíam nenhum dos dois quando iniciaram sua participação no processo. Isto indica que os conhecimentos em gestão de projetos não são levados em consideração na montagem da equipe e designação do gerente de projetos.

> Na verdade, eu entrei aqui, esse aqui foi meu primeiro emprego. Sai da faculdade de ciências contábeis pela faculdade federal em 2009, (...) o concurso saiu logo no início de 2010, ai eu fiz e fiquei esperando, mas até então eu adquiri experiência profissional e a faculdade (Entrevistado E).

> Acadêmica tenho nenhuma. Eu vim ter experiência na parte de gerenciamento de projeto, a partir do momento que eu vim para SUAPE, minha parte era mais produção. É uma coisa totalmente nova aqui para mim (Entrevistado F).

O entrevistado I possui formação acadêmica em gerenciamento de projeto por conta própria, que foi realizada antes da sua entrada em SUAPE.

> É uma ferramenta nova, eu não tinha conhecimento, comecei a ter conhecimento a partir do momento que eu comecei a fazer minha pós-graduação em gerenciamento de projetos, na área de engenharia. E o que me motivou a fazer o curso de pós-graduação foi quando eu ingressei em SUAPE, há mais de dois anos e meio atrás. E, comecei numa obra monitorada pelo EGP, e achei uma ferramenta fantástica para gerir obra e qualquer outro tipo de atividade, qualquer outro tipo de projeto, seja de engenharia, social, o que seja. Eu acho fantástico! Após eu realizei por vontade própria, por interesse próprio (Entrevistado I).

Já o G, possui experiência acadêmica e prática em gestão de projetos na área de engenharia.

> Na parte acadêmica, me restrinjo até a parte de ter feito o MBA em gerência de projetos da FGV aqui em Recife na primeira turma de gerência de projetos. Então, a parte acadêmica de gerência de projetos eu me restringi a isso e uma publicação do nosso TCC que foi premiado e tal e a gente publicou que era para fazer uma identificação em empresa daqui de consultoria de recife, fazer uns comparativos entre a ISO 9001 que ela tinha com as diretrizes normativas de boa praticas do PMBOK. Da parte de trabalho são sete anos com empresas todas de consultoria. E aqui os últimos três anos sempre trabalhando com a parte de gerência de projetos diversos, mas voltados a engenharia (Entrevistado G).

Os cursos realizados tinham um caráter superficial, discutindo, principalmente, conceitos. Inicialmente os cursos se mostraram superficial, mas atualmente eles estão mais específicos.

> A gente já fez alguns curso com algumas instituições (...), hoje é que a gente tem um preparatório para certificação, isso a gente já tinha feito alguns outros, mas sempre assim muito conceituados, [mas] muito superficiais e não tinha nada, muito assim, muito focado, muito técnico, a gente foi vendo conceitos (Entrevistado E).

Não se percebe a preparação do gerente de projetos, pois os entrevistados não relataram a ocorrência de treinamentos, tendo sua aprendizagem ocorrida na prática, através da interação com os outros envolvidos.

> [Sobre a realização de treinamento] Rapaz, nenhum, nenhum (Entrevistado F).

> E nós daqui da engenharia de SUAPE especifico, nós fazemos sim um acompanhamento semanal pelo escritório de gerencia de projetos via SUAPE e fazemos os monitoramentos que foram estipulados a serem monitorados pelo governador. E ai sim não deixa de ser, termina sendo um treinamento porque são coisas repetitivas, identificação, metodologia única, então você não tem como mudar. (Entrevistado G).

> Aqui nesse setor nenhum. Aqui pelo menos desde eu cheguei aqui, final de Março início de abril, não participei nenhum (Entrevistado H).

Há intenção do entrevistado F em obter conhecimento acadêmico sobre gestão de projetos. Todavia, este intenção é individual e não faz parte do planejamento da organização prover cursos ou treinamentos na área.

> Eu estou pretendendo estudar também, fazer alguma especialização nesta área. Pretendia fazer este ano, mas não vai dar, então ano que vem eu vou tentar engrenar isto ai (Entrevistado F).

Apenas um gerente de projeto relatou a existência de um treinamento sobre MS Project, com base na metodologia de gerenciamento de projetos do EGP-PE.

> Como SUAPE é uma empresa pública... a gente fez alguns cursos aqui de Project que foi dado por SUAPE. Foi incentivado, mostrado exatamente com uma abordagem no EGP, no sistema do EGP de monitoramento. Foram ministradas aulas aqui para o corpo de coordenadores e dos coordenadores executivos do complexo portuário, para que a gente conseguisse ter entendimento melhor da ferramenta Project (Entrevistado I).

Percebe-se que não houve uma preparação para o gerente de projetos estar à frente do projeto ao qual gerencia, tanto no entendimento sobre a ferramenta da gestão de projetos,

quanto na prática dos projeto em que atua. De modo que ele teve que aprender através da interação com os outros envolvidos, em especial o analista.

> Ai, foi quando eu fui apresentado a esta parte de monitoramento da SEPLAG. Ai eu peguei uma obra pela metade, que quando eu tinha entrado aqui a obra já estava a dois anos andando. Ai, a gente resolveu implantar este acompanhamento nesta obra. Ai, fui trocando informações, o pessoal da SEPLAG, eu representando SUAPE e as empresas. Foi um ajudando o outro. Ai chegava nas reuniões: "- Não, como é que vai ser isto aqui?" Ai eu com experiência de produção: "- Não, isto aqui vai levar tantos dias." Ai a empresa: "- Não, é vai dá para fazer isto aqui em tantos dias." Ia fechando isto ai. Fui aprendendo assim. Ai, eu preciso ir para a parte acadêmica para tentar aprimorar isto ai (Entrevistado F).

> Gerenciamento de projeto acadêmico zero, quando eu fiz a faculdade também não tinha nada especifico e também não fiz nenhum curso, principalmente gerenciamento de obras. (...) mas, é que gerenciamento do projeto é muito complexo você tem que saber iniciar fundo que você vai executar, tem que saber todos os problemas, tem que trabalhar em soluções pra ele e adaptando. (...) Na prática foi no dia a dia trabalhando, aprendendo errando e corrigindo (Entrevistado H).

> Foi aqui mesmo que a gente teve treinamento, à gente foi aprendendo com a prática, depois com o programa de formação continuada a gente teve algum curso e eu resolvi fazer uma pós na área. Fiz um MBA em gerenciamento de projetos na FIR que também contribuiu para aumentar o conhecimento, mas experiências anteriores eu não tinha (Entrevistado S).

Entre os dois entrevistados que passaram por treinamentos, o G, busca seguir os passos, em alguns aspectos, do Guia PMBOK de forma a facilitar o desenvolvimento do seu trabalho.

> Principalmente, no meu policiamento para tentar formalizar as coisas, né? Porque assim, implantar as noves áreas do conhecimento de PMBOK né falando da política de boa pratica de gerenciamento entre outros né, mas como eu já trabalhei com a parte de PMBOK e o estado também é com o PMBOK então busco sempre ter a questão de identificar e formalizar o inicio de contratos, identificar e formalizar quem é que vai cuidar dos contratos, as comunicações. A parte de sempre identificar o escopo que ele já é definido previamente quando a licitação, no acompanhamento de obra sempre decorre na execução de aditivos e ai sim nas formalizações de, eu chamo formalizar, mas é o registro da mudança de escopo, então a gente tem nosso pedido de aditivo que não deixa de ser a explicações, porque foram mudado o escopo e o registro do que foi mudado, tanto do que foi retirado, tanto o que foi acrescido. Fica também formalizado, guardado na pasta da obra são todas modificações que vem desde o nascedouro que é a licitação até o encerramento do contrato. Então, fica bem registrado e eu aplico a gerência de projetos nisso, confesso que não faço todos os itens até porque nem toda empresa se adapta a todos os itens eu considero isso, mas assim, pelo o que eu falei aqui eu acho que a gente faz uma boa parte desse controle né, tentar fazer esse controle, né? (Entrevistado G).

Todavia, o entrevistado I afirma que a prática realizada pelo gerente está muito aquém dos seus conhecimentos, pois se mostra limitado ao monitoramento dos prazos das obras.

> É uma luta muito grande, porque não é fácil você aliar serviço público com uma ferramenta, um entendimento, uma tecnologia de ponta que é o gerenciamento de projeto. Envolve "n" áreas de conhecimento, "n" áreas de gerenciamento que a gente conhece, mas a gente, principalmente aqui lida com a questão do prazo das obras, e um pouco, ainda engatinhando a parte financeira. Que é um dos pontos que eu questiono que a gente poderia avançar mais. Eu até estava conversando com um técnicos da SEPLAG, o porquê de a gente não encabeçar mais isto ai para a gente começar a entrar mais na parte de gerenciamento de custo, que é uma área muito importante, e de risco, que é exatamente, o ponto de desequilíbrio, tanto positivamente, quanto negativamente para uma obra, ou para qualquer projeto social para o governo do Estado (Entrevistado I).

Os conhecimentos aplicados são, principalmente, da coleta de informações e geração de relatórios a partir desta. Apesar de limitado, são apontados os benefícios da possibilidade de visualizar a obra por completo, desde seu início até o fim, e identificando as relações entre os diferentes envolvidos e as diferentes atividades que são necessárias para o desenvolvimento do projeto.

> No dia-a-dia do trabalho do EGP, a gente atualiza cronograma, a gente faz projeto, a gente elabora relatório, a gente tem reunião com gestores, secretário, diretoria, presidente (Entrevistado E).

> Facilita muito, né? Você tem que resolver os problemas da obra ai você consegui ter uma visão mais ampla de todo o projeto. Ou seja, eu fiscalizo hoje três obras que está executando e mais uma que está parada, entre elas eu consigo saber onde está um problema que às vezes é uma solução para outra. Você consegue ter uma visão ampla do negócio, principalmente aquela visão de engenheiro de obra (...) entender todo o processo seja jurídico, seja pra lhe dar com o tribunal de contas, seja administrativo as questões de equipe para pagamento, problema na conta. Assim, ajuda nesse sentido assim de saber lhe dar com o problema de forma de ter uma visão mais clara e mais objetiva (Entrevistado H).

Em relação à experiência acadêmica e prática dos entrevistados, percebe-se que são as mais variadas. Há aqueles que não possuem nenhuma experiência, uns possuem a prática, já outros possuem apenas a acadêmica, que em geral foram obtidas por conta própria, antes do monitoramento realizado pela SEPLAG.

Com isso, conclue-se que os conhecimentos, a priori, em gestão de projetos não foram levados em consideração na montagem da equipe, bem como para a designação do gerente de projetos. No tocante ao analista, houve concurso público e não foi exigida nenhuma formação anterior.

Ao iniciar o trabalho os analistas de planejamento e gestão obtiveram um treinamento inicial com o gerente de projeto. Posteriormente, foram realizados alguns cursos, todavia foi apontado que estes tinham um caráter superficial, discutindo, principalmente, conceitos.

Depois, foram realizados treinamento mais específicos, atualmente para certificação dos analistas.

Todavia, não houve uma preparação para os envolvidos, não tendo sido realizados treinamentos para a equipe e gerentes de projeto, o que indica não haver um plano de necessidade de treinamentos com foco em gestão de projetos. A aprendizagem do gerente e sua equipe tem ocorrido na prática, através da interação com os analistas, em especial para a aplicação das técnicas e ferramentas do EGP. Este contato permite que o gerente atue de maneira mais proativa diante das soluções dos problemas, em especial na vizualisação de problemas futuros e no debate de alternativas.

Mesmo com a capacitação informal, foram sentidas dificuldades, não na utilização da ferramenta, mas no seu entendimento, aplicações e alcances, o que limita a interação da equipe de projeto com o analista de planejamento, e limita o papel da equipe, conforme apontou a análise multidimensional. Além disso, foi relatada a falta de acesso a ferramenta do MS Project, fazendo com que a equipe não consiga ter acesso ao cronograma da obra, de maneira apropriada.

A principal limitação citada está relacionada ao fato do monitoramento está direcionado ao monitoramento dos prazos das obras, através do cumprimento da legislação e adequação das obras ao projeto executivo. Apesar de limitado, são apontados os benefícios da possibilidade de visualizar a obra por completo, desde seu início até o fim, e identificando as relações entre os diferentes envolvidos e as diferentes atividades que são necessárias para o desenvolvimento do projeto.

O indicador “Interações” obteve uma média de destaque neste aglomerado ficando com 3,82 e desvio padrão de 0,72.

O conhecimento sobre as interações entre os envolvidos no planejamento e execução do projeto é o foco desta variável.

- SECID

Sobre a atuação do analista, os entrevistados A, S e T e indicam que esta é tolhida pelo fato deste não possuir mais conhecimento técnico e sua função estar limitada a coleta de informações. A interação deste se dá na ajuda ao gerente de projetos e membros da equipe na geração de informação e exploração das alternativas de ação.

> A gente tendo mais conhecimento, a gente tem como propor mais mudanças, então a gente tem mais *know-how* para poder estar adaptando nosso trabalho, que a gente tem uma emergência de que precisou adaptar nosso material por exemplo e propor mudanças. Então, é esperada que futuramente a gente consiga uma melhorar e essas proposições só poderão vir através do maior conhecimento e também da maior pratica da nossa experiência e a gente vai adquirindo e vai vendo a necessidade de melhora (Entrevistado S).

> (...) nós não trabalhamos para empresa, a empresa é contratada pelo governo. Então, a gente tem um contrato e pelo modelo de contrato, assim a empresa tem autonomia de decidir quantos funcionários ela vai colocar, qual é o regime de trabalho que ela vai ter, então a gente não conseguiu colocar em prática tudo exatamente como o PMI preconiza. Então, é como se fosse uma simplificação, uma adaptação dos princípios básicos de gerenciamento de projetos como a gente tem aqui (Entrevistado T).

Este comportamento de colher as informações, prioritariamente, gera retrabalho, uma vez que o foco se torna em transformar as informações em relatórios, em que são apresentados para a própria secretaria que gerou a informação, deixando de lado outros aspectos importantes do gerenciamento, tais como identificação dos riscos, planejamento do escopo, gerenciamento de custos, entre outros.

> Primeiro que metodologia que a gente usa hoje ela é muito defasada, a gente tem muito retrabalho na equipe, então o principal ponto de melhoria é o que a gente está tentando tratar hoje é essa questão da repetição, a mesma informação circulando (Entrevistado T).

> É identificado que a função do analista é colher as informações e colocá-las no formato do EGP-PE, gerando retrabalho (Entrevistado S).

Informalmente, o analista recebe demandas do gerente e equipe para adequações do método de trabalho e as ferramentas aplicadas. É perceptível que há peculiaridades em cada secretaria, tendo cada uma necessidades próprias. Contudo, as adequações que são realizadas são bastante pontuais e pouco modificam a metodologia estabelecida. Apenas perifericamente são feitas adequações para atender a determinadas questões. Todas as modificações precisam ser validadas pelo secretário.

> A gente recebe uma demanda ou identifica normalmente. Quem identifica ou percebe é o analista que ele que está acompanhado de perto, traz esta sugestão para a gerência, que dependendo do grau de mudança, precisa validar com o secretário executivo. Então, tem o exemplo quando começou a acompanhar algumas obras mais complexas de mobilidade e tivemos a necessidade de projetos e por causa disso fazer uma pequena alteração de material então fizemos esta proposta, levamos para a nossa gerência e para o nosso secretario e foi aprovado, e também levamos para o secretario da pasta, que é para ele que a gente apresenta, então é importante que ele valide e que ele goste do que está vendo e também foi validado pelo secretário da pasta (Entrevistado S).

> Quando há alguma dificuldade, a gente sente alguma necessidade geralmente a gente propõe que o analista que acompanha aquela meta que está ali na rotina traga alguma ideia para gente de como é que ele acha que é a melhor maneira de apresentar, quando a gente tem uma situação diferenciada e ai a gente vai analisar junto com ele, define um modelo, apresenta para o secretário executivo da SEPLAG para ele validar, ai a gente passa a acompanhar naquele formato (Entrevistado T).

Foi apontado também a limitação do papel do gerente, pois ele não tem poder para interferir no desenvolvimento do projeto, ele não participa da sua concepção, nem define o projeto sendo sua principal responsabilidade fazer uma ponte entre as informações da secretaria e a SEPLAG. O analista acaba tendo que assumir um pouco este papel e tomando a iniciativa na busca de determinadas informações, que o gerente não possue, identificação dos riscos e estabelecendo a rede de vínculos e estipulação de prazo, durante a elaboração do cronograma.

> Eu diria que aplicar tudo realmente é complicado, o que a gente faz muito hoje é mais serviço, a gente não atua como gerente de projeto, a gente não tem esse nome Gerente de Projeto, porque não fomos nós que temos toda essa informação, poder de decisão. Mas, de certa forma, a gente atua como gerente de projeto no sentido de viabilizar a função das informações das várias áreas da secretaria. Então, a gente tem projetos, licitação, licenciamento, obra civil, então a gente atua um pouco juntando essas informações e sobre tudo na elaboração de cronograma que a gente faz a rede de vínculos, a rede de predecessoras e duração, a gente consegue identificar alguns riscos apesar do acompanhamento de risco de gerenciamento de risco, é mais na parte de planejamento mesmo, e acompanhamento, mais a gente não atua diretamente em termos de tomada de decisão. A gente não tem muita opção não. Porque raríssimos casos a gente tem uma pessoa que realmente assuma o papel de gerente de projeto, segundo o PMBOk não tem. (...) forma geral o papel dele é estar presente nas reuniões sempre, ter as informações ou pelo menos ter um direcionamento de como coletar essas informações, é também ter o contato de todo mundo pra informar quando vão ter reuniões, definir essas coisas, informar para a gente e está com contato direto com agente da SEPLAG pra qualquer informação, então se eu preciso da informação do projeto, eu ligo pra ele e ele pega com quem ele tem que pegar a informação e repassa pra mim (Entrevistado A).

O entrevistado T ratifica este posição ao afirmar que o gerente de projetos não tem autonomia sobre todos os envolvidos no projeto, muitas vezes nem conseguindo trazer as informações para o analista, ficando sua responsabilidade quase que ao acompanhamento das obras em si.

> Além disso, uma outra dificuldade que a gente encontra é a figura do gerente de projetos como ela é solicitada, como uma pessoa que tenha autonomia sobre todos os envolvidos no projeto, como um todo que participa das decisões junto com eles, e tudo então isso a gente não tem aqui. O governo, por ser uma estrutura muito funcional, ela está muito distante de uma estrutura projetizada. A gente tem muita

> dificuldade de ter essa pessoa, geralmente a pessoa que é o nosso gerente de projeto é uma pessoa legada a parte de obra específica, porque a obra toma conta de praticamente 90 % do projeto, mas ai quando precisa de uma licitação essa pessoa não consegue trazer essa informação para gente, quando precisa de informação de desapropriação, de informação social de uma família que está ali na situação de alguma coisa que precise ou até em um encerramento de um projeto da equipagem da contratação de funcionário, ai a gente encontra uma certa dificuldade, porque o gerente de projetos que foi denominado para gente ele não tem autonomia sobre essas outras áreas que não são as áreas dele (Entrevistado T).

Apesar da partição do desenvolvimento e execução, o gerente precisa responder pelo projeto, mesmo não tendo influência sobre os outros envolvidos.

> No nosso caso, nós temos uma gerência que coordenar a parte dos projetos propriamente dita. Mas, veja como ele tem uma interface com a mobilidade ele está sendo partilhada, e meu acerto com o secretário é que eu não sou secretaria de obras, aqui dentro a gente tem uma secretaria de mobilidade que está se trabalhando. Eu não tenho uma *big* equipe, na verdade eu tenho uma gerente que lida exatamente com a parte institucional, a parte de licenciamento dos projetos, na elaboração dos projetos a gente atua acompanhado toda a equipe que está a frente de obra propriamente dita e nos monitoramentos, ai nós partilhamos entre as duas secretarias a nossa de articulação institucional e capitação de recursos e a de mobilidade e ai um braço operativo, por exemplo, que vai ser o Grande Recife ele está na frente também, então estamos com o projeto tripartite de gestão e cada vezes mais os projetos vão adquirir essas características (Entrevistado B).

Com isto, percebe-se a ocorrência de falhas, de modo que muitas adequações são verdadeiras reformulações do projeto.

> (...) eu sei que existem muitas falhas, as vezes não bate nada com nada, ai você acaba fazendo um novo projeto na modificação (Entrevistado C).

- SRHE

O papel do analista de gestão é acompanhar e dar suporte na atualização do cronograma, a fim de monitorar as atividades do projeto. Foi relatado que o analista, com a interação frequente, começa a aprender tecnicamente sobre o projeto e, pontualmente, passa a ajudar a equipe na discussão sobre as situações vivenciadas. O papel do analista é percebido como importante, pois sem isto, haveria uma grande chance do projeto caminhar longe dos prazos, custos e qualidades desejados.

> Como é feita pela secretaria de planejamento ai tem umas pessoas lá, uns analistas de gestão de projetos, que vem para cá e acompanha nós, através destas ferramentas, do MS Project, e nós, os gerentes de projetos, atualizamos, implantamos e acompanhamos este cronograma e todas as atividades da obra (Entrevistado L).

> É de fazer exatamente o controle do andamento de não atrasar, de tentar cumprir o cronograma de execução daquela obra pelo menos é o que eu vejo assim. Além do acompanhamento, o que o governo pode fazer, eles também tentam colaborar para tentar agilizar uma solução (Entrevistado M).

> (...) tem problema de obra que a SEPLAG ajuda a gente, mas acho que podia ser mais forte isso. Tem problemas que a SEPLAG precisa de gerência que não depende só de nós, a questão de liberação de recurso, liberação de aditivos, é uma gestão maior disso a gente não tem acesso, agente não é tem como cobrar ao PGE para aprovar um aditivo que está demorando muito para ter liberação (...) e vai fazer um por um, por prazo, e a gente está lá esperando a nossa (...) e, ainda tem a fazenda para pedir liberação, e a gente não dá conta desses problemas. E a SEPLAG, às vezes ajuda nisso na liberação para ter uma resposta (Entrevistado Q).

Também foi apontado que o entendimento da secretaria sobre o gerente de projeto é limitado, uma vez que é designado o gestor da obra, que em geral, não atende às características exigidas para provimento de tal função. Desta forma, outros indivíduos acabam partilhando este papel, dificultando a interação com a equipe da SEPLAG, pois as informações ficam dispersas.

> O papel exercido por eles (...) é responsável pelo acompanhamento de todo o núcleo que tem na secretaria na área de recurso hídricos e ela é que fica responsável de receber essas informações através dos gerentes que estão envolvido diretamente nas atribuições do recolhimento. Então, ela que pega essas informações e divulga essas informações na reunião com o pessoal do escritório de projetos (Entrevistado R).

> (...) o que a gente chama nas secretarias de gerente de projeto geralmente é uma pessoa que ficou encarregada daquele projeto ou, no caso particular da SRHE, a questão dele ser gestor de contrato. Então, normalmente, ele não é gerente daquele projeto porque ele tem uma afinidade ou porque ele foi designado para tal formação aleatória, na verdade ele é gerente de projetos porque consequentemente ele é gestor daquele contrato. Então, o gerente de projeto na SRHE ele é designado dessa forma (Entrevistado J).

> Na equipe de projeto tem uma gerente de projeto aqui, tem uma gerente X com uma equipe que vai passar nosso projeto, como vai ser solicitado, vai ser passado todo um projeto na parte de revisão pela gerente, depois a licitação, licitado ai vem para gerência de obra. Nas barragens têm duas gerências de obra, cada um com gestor e a equipe de fiscalização de campo. (...) a pessoa [gerente] não acompanha do começo ao fim, ela passa por setor de projetos, depois de licitação, depois o de gerenciamento. Não é um gestor só do começo ao fim não (Entrevistado Q).

Para permitir que o gerente possa desenvolver seu papel de maneira apropriada o entrevistado K, afirma que treinamentos devem ser realizados com este foco, a fim que haja um melhor entendimento.

> E acho que a nível de governo do Estado a gente precisa mais, vamos dizer, treinamento, a gente precisa envolver mais estes gestores com estas ferramentas eu

> sinto isso. Não e todo mundo que tem acesso a esta ferramenta. Não é todo mundo que pode pagar um curso para entender melhor. Quando a pessoa tem condições e quer se desenvolver na área, mas ainda acho que precisamos divulgar mais ainda, envolver mais os gestores de obra em geral, né? (Entrevistado K).

- SUAPE

Na opinião do entrevistado E, o analista atua apenas como agregador de informações da secretaria para a secretaria, sem responsabilidade para ajudar a resolver fatos, destravar situações e lidar com os envolvidos. Apenas, questiona os envolvidos em relação aos aspectos que podem interferir no andamento do projeto.

> Tem muita coisa para mudar no processo e na ideia final, porque eu vejo que hoje nós somos somente o agregador de informações, a gente pega a informação da secretaria e leva para a própria secretaria. O que é que a gente está fazendo, exatamente? Uma opinião minha, acho que deveríamos assumir algumas coisas e buscar para tentar resolver aquelas coisas. A gente não tenta resolver as coisas. A gente, simplesmente, agrega a informação e bota ali, no relatório. Acho que assumir o projeto, fazer a coisa destravar, lidar com desapropriação, lidar com PGE, a gente não tem gerencia nenhuma. (...) Então, quando a pessoa está dando uma informação, questionamos se isso ai também pode ser um risco, não é? E começa a discutir, pode acontecer isso, não pode travar aqui, pode travar ali, então vamos botar isso no risco (Entrevistado E).

> O papel que nós acabamos por assumir, eu acredito que principalmente e inicialmente, a gente acaba sendo agente propulsor de mudanças, pois a gente chega em uma secretaria que muitas vezes não tem uma estrutura para suprir essas informações e ela precisa se readequar para poder acompanhar para poder efetivar esse acompanhamento (Entrevistado S).

Todavia, as decisões tomadas devem ser validadas pelo secretário da pasta.

> O secretário exerce papel de articulador. Ele é a ponte da gente com a secretaria e com a construtora, ele é quem normalmente tem a palavra final, em questão de prazo, se a construtora que botar um prazo ele diz rapaz não, não pode ser esse prazo o prazo é esse. Ele é assim como posse dizer, o tronco da arvore ele é o elo de todo mundo é o agregador (Entrevistado E).

Já o gerente de projetos exerce o papel do gerente é coordenar o trabalho, junto à construtora, a fim de permitir que este aconteça da melhor forma possível, dando soluções para os problemas que possam acontecer, além de coletar informações sobre o desenvolvimento deste e repassar para os analistas. Porém, na prática, eles desempenham na gerência do projeto, apenas a atividade fim deles na secretaria, afastando-se da autonomia e conhecimento geral sobre o projeto. Em geral, o gerente é aquela pessoa que responde pelas as obras civis, uma vez que o planejamento visa tal. Porém, articula com os outros envolvidos

externos a sua equipe, mas não possue relação direta, nem autonomia sobre a gerência do trabalho deles.

> O papel do gerente é fazer o monitoramento e a interligação entre a obra e os projetos administrativos (Entrevistado G).
>
> Basicamente, fiscalização e gerenciamento do bom andamento e execução das obras aqui do porto. Então, a gente tem desde a fase de pós-licitação até a fase final de entrega da obra (Entrevistado I).
>
> Eu sinto como papel "hispânico", eu não estou no topo nem na cadeia mais embaixo, que eu acho que eu estou mais no meio fazendo todo esse gerenciamento procurando fazer da melhor forma possível (...) a gente consegue junto com a empresa reprogramar os serviços para atender as necessidades. Às vezes, tem uma dificuldade financeira ai a empresa ultimamente não pode fazer, ai a gente tenta adequar o serviço que a gente pode fazer para que agente tenha verbas para ele poder tocar a obra pra que não haja atraso (...) às vezes, você procura ouvir todas as partes se é possível, né? Porque não adianta você definir uma meta que não vai ser cumprida né e chegar lá no monitoramento e dizer: "- Oh, está aqui a meta é essa mas ela não vai ser cumprida." (Entrevistado H).
>
> O gerente de projeto ele vai ter um papel integrado, ele vai ter que participar de todas as reuniões, conduzir as reuniões. Normalmente, ele tem que ter todas as informações, ele tem que ser o pai do projeto, tem que ser aquela pessoal que a gente sempre recorrer quando precisa de alguma informação e tem que ver o projeto tanto de forma holística como de forma detalhada teria que ter essa visão abrangente (Entrevistado S).
>
> O papel que eles desempenham é referente à atividade fim deles na secretaria, se a gente tem uma pessoa de engenharia o que for referente à engenharia eles conseguem responder, mas ao projeto como uma coisa global a gente tem essa dificuldade pra outras coisas pertencentes a esse projeto. Então, o gerente de projetos para gente tem essa dificuldade de trazer outras informações para a gente, então a gente ainda não conseguiu como um todo que ele centralizasse essas, informações para trazer isso para gente. Para a gente, o que a gente precisaria é justamente dessa figura que era o gerente de projetos, mas nem sempre a gente consegue muitas coisas ele consegue fazer para gente, mas às vezes a gente tem que sair procurando outros gerentes nessas secretarias para conseguir as informações que a gente precisa, para poder monitorar aquele projeto. Isso é até um "gargalozinho" que a gente tem (Entrevistado T).

A equipe de projeto não é formalmente constituída, uma vez que o foco do planejamento e monitoramento está nas obras civis. Para os entrevistados F, I, S e T, o papel da equipe de projeto é restrito, fornecendo informações para a construção do cronograma e, posteriormente, para o monitoramento. Como depende do secretário quem vai ter contato com a equipe do EGP-PE, muitas vezes os analistas têm dificuldades na obtenção de informações, pois a pessoa designada pelo secretário, não possui as informações necessárias.

> O papel da equipe, a equipe de campo é juntar informações. Tentar prever o que pode acontecer no desenrolar deste processo construtivo. Isto é a parte de campo.

> A parte do coordenador é tentar entrar em contato com a construtora para, em conjunto, vê o que é que pode se fazer. Alterar um projeto metodologia construtiva, para a gente poder repassar para a SEPLAG (Entrevistado F).

> Nós temos aqui no nosso organograma da empresa, basicamente a organização da engenharia, o setor da diretoria, abaixo deles nós temos os nossos coordenadores, e abaixo dos coordenadores temos os coordenadores executivos, que são os homens exatamente ligados ao projeto em si, e abaixo os engenheiros e os técnicos, que são as pessoas que vão ao campo, são as pessoas que estão ligadas ao campo. Nosso coordenador executivo é como se fosse um gerente de projeto e vai analisar em um patamar mais superior para ver o todo e não o micro. A gente vê a questão macro de todos os interferentes, de todos os gargalos e nossos coordenadores concentram toda a informação estratégica com eles para que replique a diretoria, e a diretoria ao secretário, e o secretario ao governador. O papel exercido [pela equipe de trabalho] é de fiscalização e gerenciamento das obras, de fazer projetos até a execução (Entrevistado I).

> (...) a gente precisa de informação sobre desapropriação, sobre aprovação de projeto, sobre emissão de licença, ai muitas vezes uma pessoa, quer dizer, ou o gerente de projetos que deveria conhecer essas informações, não faz esse papel, então acaba indo ser integrante de outras áreas para suprir essas informações (Entrevistado S).

> Dentro do EGP, a gente tem uma estrutura que hoje conta com uns 11 analistas, que a gente subdivide por secretaria. Cada analista cuida de um ou de dois dependendo do caso, cuida de determinada secretaria. Dentro das secretarias ai difere um pouquinho, tem secretaria que a gente tem contato mais só com o gerente de projeto e fiscal de obra e tem secretaria que as nossas reuniões envolve pessoal do financeiro, pessoal do jurídico, pessoal de desapropriação, pessoal de projeto, então depende muito da secretaria e como ela encara o EGP e como ela encara esse acompanhamento. (...) E, nas reuniões com o secretário, também depende de cada secretário, tem uns que gostam de chamar todo mundo e outros preferem mais só o corpo mais gerencial, digamos assim, mais a equipe envolvida no projeto dentro da secretaria, ai é bem mais amplo, vai além da equipe que a gente mantém contato (Entrevistado S).

O papel do analista de gestão foi relatado como o de acompanhar e dar suporte na atualização do cronograma, a fim de monitorar as atividades do projeto. Este atua, basicamente, como agregador de informações da secretaria para a secretaria, sem responsabilidade para ajudar a resolver fatos, destravar situações e lidar com os envolvidos. Apenas, questiona os envolvidos em relação aos aspectos que podem interferir no andamento do projeto. Mesmo assim, seu papel é percebido como importante, pois sem isto, haveria uma grande chance do projeto caminhar longe dos prazos, custos e qualidades desejados.

Este comportamento de colher as informações, prioritariamente, gera retrabalho, uma vez que o foco se torna em transformar as informações em relatórios, em que são apresentados para a própria secretaria que gerou a informação, deixando de lado outros

aspectos importantes do gerenciamento, tais como identificação dos riscos, planejamento do escopo, gerenciamento de custos, entre outros.

Os conhecimentos técnicos do analista precisa ser incrementado, na visão dos respondentes, para que ele possa dar mais apoio aos envolvidos. Além disso, a interação com os envolvidos deve ser incrementada, de forma a participar ativamente do desenvolvimento do projeto, dando conselhos e orientando-os durante o planejamento e execução. Foi relatado que o analista, com a interação frequente, começa a aprender tecnicamente sobre o projeto e, pontualmente, passa a ajudar a equipe na discussão sobre as situações vivenciadas. Contudo, esta participação ainda acontece com uma frequência menor do que se espera.

É perceptível que há peculiaridades em cada secretaria, tendo cada uma necessidades próprias. Por isso, informalmente, o analista recebe demandas do gerente e equipe para adequações do método de trabalho e as ferramentas aplicadas. Contudo, as adequações que são realizadas são bastante pontuais e pouco modificam a metodologia estabelecida. Apenas perifericamente são feitas adequações para atender a determinadas questões. Todas as modificações precisam ser validadas pelo secretário.

O papel do gerente é coordenar o trabalho, junto à construtora, a fim de permitir que este aconteça da melhor forma possível, dando soluções para os problemas que possam acontecer, além de coletar informações sobre o desenvolvimento deste e repassar para os analistas. Porém, ele não tem poder para interferir no desenvolvimento do projeto, ele não participa da sua concepção, nem define o projeto sendo sua principal responsabilidade fazer uma ponte entre as informações da secretaria e a SEPLAG, o analista acaba tendo que assumir um pouco este papel e tomando a iniciativa na busca de determinadas informações, que o gerente não possue, identificação dos riscos e estabelecendo a rede de vínculos e estipulação de prazo, durante a elaboração do cronograma. Isto acontece porque, em geral, para gerente designado é o gestor da obra, que muitas vezes, não atende às características exigidas para provimento de tal função. Desta forma, outros indivíduos acabam partilhando este papel, dificultando a interação com a equipe da SEPLAG, pois as informações ficam dispersas.

O gerente, então, não tem autonomia sobre todos os envolvidos no projeto, muitas vezes nem conseguindo trazer as informações para o analista, ficando sua responsabilidade quase que ao acompanhamento das obras em si. Mesmo assim, o gerente precisa responder

pelo projeto. Apesar de que, as decisões tomadas devem ser validadas pelo secretário da pasta. Para permitir que o gerente possa desenvolver seu papel de maneira apropriada treinamentos foram recomendados.

Por seu lado, a equipe de projeto não é formalmente constituída, uma vez que o foco do planejamento e monitoramento está nas obras civis. Seu papel consiste em fornecer informações para a construção do cronograma e, posteriormente, para o monitoramento. Como depende do secretário quem vai ter contato com a equipe do EGP-PE, muitas vezes os analistas têm dificuldades na obtenção de informações, pois a pessoa designada pelo secretário, não possui as informações necessárias.

O indicador "Processos" obteve a menor média com 3,38 e desvio padrão de 0,87.

Esta variável descreve o conhecimento declarado dos processos que serão estabelecidos e que fazem parte da gestão dos projetos.

- SECID

O processo de gerenciamento de projetos se dá, primeiramente, pelo planejamento, que é realizado entre o analista do EGP-PE, o gerente, a equipe de projetos e a empresa contratada para executar a obra. Finalizado o plano de projeto, inicia-se o desenvolvimento do cronograma, em que vão estar contidas as atividades destrinchadas e o sequenciamento entre elas estabelecido. O resultado destas etapas precisa ser validado pelo secretário da pasta.

> A gente usa o plano de projeto, como já falei, o Project, a gente faz os cronogramas, a gente planeja o cronograma, no MS Project, a gente acompanha esse cronograma semanalmente. A gente gera também o status report, que é uma compilação de tudo isso, que é, tanto no cronograma quanto dos pontos relevantes do ponto que agente identifica serem importante pra serem tratados na reunião. Então, a gente gera esse e outros documentos, e depois [imputa as informações] no painel de controle que é um sistema que a gente tem online que vão todas informações semanais também junto com as fotos, a evolução das fotos. Esse painel fica visível ao secretário, ao governador, se ele quiser ir lá abrir no computador no *ipad* dele e olhar (Entrevistado A)

> Em geral, uma equipe para gente é uma pessoa do EGP, uma das empresas executoras e um representante da secretaria, e ai a gente faz a reunião de planejamento e de acompanhamento com essa equipe e apresenta para um secretário ou diretor, secretário executivo da secretaria, a fim o produto dessa reunião que é o Status Report e apresenta para o governador quando tem reunião de monitoramento (Entrevistado T).

Todavia, muitos projetos são incorporados à prática do EGP-PE posteriormente ao seu planejamento, quando estes são priorizados pelo governo.

> (...) há de dizer que os projetos atrasam por atrasar no fornecimento, e na verdade às vezes não é nem o fornecimento, é o conectivo que foi feito tardiamente, mais aquisições são feitas pela construtora e se a gente conseguisse monitorar isso também com o controle (Entrevistado A).

> Quando eu entrei aqui em setembro de 2012, então eu acho que até 2013 a gente tinha um monitoramento perdido, ai não me lembro de depois disso o projeto de navegabilidade passou para prioridade do governo e ai sim, a gente faz monitoramento semanais na SEPLAG (Entrevistado D).

Há a indicação de que deve-se monitorar também as aquisições do projeto, para que não haja falta de material para a obra. Observa-se que não adianta apenas entregar a obra, se esta não estiver com seu funcionamento iniciado.

> (...) ai, a gente faz o 1º documento que a gente chama de plano de projeto que é um apanhado (Entrevistado A).

- SRHE

O planejamento é a primeira etapa do processo de gestão de projetos. Este ocorre através de reuniões entre o analista, os representantes da secretaria e a empresa construtora. Em seguida, é desenvolvido o cronograma das atividades do projeto, que é validado pelo secretário. E, para monitorar as atividades são executadas, ocorrem encontros semanais.

> A gente recebeu a demanda para acompanhar as barragens, e ai o que aconteceu, a gente fez uma reunião com as secretarias executivas e o secretário, explicou como é que funciona o trabalho, explicou a importância e começou a agendar algumas reuniões com os gestores para poder fazer esse planejamento (Entrevistado J).

> Nosso planejamento ele é junto com o nosso pessoal da SEPLAG, e a gente convoca as empresas que foram contratadas para certos empreendimentos e começamos a desenvolver nosso cronograma e nosso planejamento em parceria com a empresa (Entrevistado K).

> O processo se dá quando a gente senta com eles faz o plano de projeto, depois que a gente apresenta esse plano de projeto na secretaria, ai a gente senta para fazer o detalhamento das atividades no cronograma, finalizando esse cronograma a gente apresenta novamente ao secretário para validação, ai a gente começa o acompanhamento que é semanal. Semanalmente, a gente vai está lá atualizando as atividades que estão prevista para estarem em andamento ou iniciarem naquela semana (Entrevistado J).

É relatado o uso de ferramentas para demonstrar o andamento das tarefas, a fim de apontar os atrasos e facilitar a tomada de decisão.

> É muito importante, porque uma ferramenta de informática, como o MS Project vai sinalizando aquelas atividades que estão e atraso ou estão com início de atraso,

> e até a que está em dia para você agir, tomar uma contramedida naquelas que estão já em atraso, com possibilidade de atraso (Entrevistado L).

Porém, o entrevistado Q, questiona o fato de, muitas vezes, o projeto só ser acompanhado pelo EGP-PE quando chega a fase da execução. Isso provoca alterações, pois o planajemento não é realizado com a devida atenção.

> A gente precisa de um projeto que veja que a necessidade do governo é tal, a gente já tem esse projeto pronto e fora, alguém já estudou e isso? Não ninguém estudou isso, tem que estudar então vamos começar. E se alguém já estudou vamos chamar aquela pessoa que estudou para dar essa informação para gente. (...) Acho que gerenciamento quando vem só no final atropela algumas etapas na hora que começar a gerenciar a gente tem que adaptar, ou seja, eu faço um gerenciamento adaptando a minha obra (Entrevistado Q).

E, a partir do momento em que estas necessidades de alteração são identificadas, vão sendo feitas readequações no projeto.

> Quando começa a se identificar isto ai, tecnicamente, você já vai, reanalisando o projeto, reprojetando de outra forma, uma barragem que ia ser toda em concreto, passa a ser mista (Entrevistado L).

As alterações acabam impactando no custo. Com isso, existe o hábito de "inflar" o orçamento do projeto para se adequar as demandas que surgem, para não ter que recorrer ao procedimento legal. Mesmo assim, os órgãos de controle acionam o projeto.

> (...) tem um custo muito pequeno, ai a gente coloca um custo maior, os tribunais falam que está [gastando] muito, ai a gente quer fazer um projeto com custo diminuído para atender a necessidade da sociedade e do governo (Entrevistado Q).

- SUAPE

O planejamento do projeto ocorre quando da contratação da empresa executora, e a etapa do planejamento é suprimida. Parti-se para a elaboração do cronograma no MS Project. Participam deste processo o analista, os representantes da secretaria, normalmente o gerente e a equipe de projeto, e o representante da construtora contratada.

> A gente se reúne com os representantes da secretaria, responsável pelo projeto, e a gente se reúne com pelo menos um representando da construtora. Raramente a gente chega ir na obra também. A gente se reúne com eles, elabora o plano de projetos (Entrevistado E).

> O planejamento do dia a dia é feito quando da contratação da obra, e quando se senta falando especifico das obras que são monitoradas, quando se gera um escopo delas e geralmente a gente faz no Project (Entrevistado G).

Mas, o entrevistado F faz uma ressalva. O monitoramento das atividades do cronograma ocorre em função das datas, e na visão dele isto contraria as possibilidades que a ferramenta permite.

> Esse acompanhamento da SEPLAG ele é amarrado em data. Quando você faz assim um acompanhamento, você vê que o tipo de acompanhamento dele não condiz com o que você aprende no MS Project (Entrevistado F).

Esta situação apontado pelo entrevistado F geram situações que não foram planejadas ou ão foram planejadas de maneira adequada. Com isto, replanajementos são necessários e contramedidas estabelecidas para recolocar os prazos dentro das metas almejadas.

> A gente replaneja se for necessário ou coloca um impasse onde é que está atrasando, se não for nenhum dos dois, a gente coloca em pontos relevantes. Se for necessário, pode mudar tudo do projeto, entrou uma coisa nova (Entrevistado E).

> São tratadas com medidas mitigadoras, geralmente contramedidas onde o sistema e as ferramentas da SEPLAG nos auxiliam nisto, mas basicamente são discussões, um *brainstorming* junto com as construtoras, com as fiscalizadoras, com as gerenciadoras, e ai a gente vai criando metas e buscando intervenções (Entrevistado I).

> (...) a gente relata nas condições relevantes com alguma que seja importante para estar ressaltando, a gente traz no ponto relevante questões de alguma alteração de projeto que precisa que saia algum tipo de situação que vai interferir no andamento da obra, relacionado nas condições relevantes (Entrevistado S).

O entrevistado F afirma que a situação ideal não prevê mudanças não planejadas durante a execução, pois gera transtornos para os envolvidos e impacta negativamente no prazo, custo e qualidade.

> A situação ideal é que não tenha muita modificação neste projeto, porque o projeto tem muita modificação e isto gera um transtorno imenso, para quem está construindo, para quem está fiscalizando (Entrevistado F).

Conforme informado no indicador “Execução”, no processo de gerenciamento de projetos, o planejamento é a primeira etapa e é realizada através de reuniões entre o analista do EGP-PE, o gerente, a equipe de projetos e a empresa contratada para executar a obra. Finalizado o plano de projeto, inicia-se o desenvolvimento do cronograma, em que vão estar contidas as atividades destrinchadas e o sequenciamento entre elas estabelecido. O resultado

destas etapas precisa ser validado pelo secretário da pasta. E, para monitorar as atividades que são executadas, ocorrem encontros semanais.

Há a indicação de que deve-se monitorar também as aquisições do projeto, para que não haja falta de material para a obra. Observa-se que não adianta apenas entregar a obra, se esta não estiver com seu funcionamento iniciado.

Todavia, muitos projetos são incorporados à prática do EGP-PE posteriormente ao seu planejamento, quando estes são priorizados pelo governo. Isso acarreta mudanças durante a execução provocadas pelo não planejamento adequado. E, quando estas necessidades de alteração são identificadas, readequações no projeto vão sendo implementadas. É feito então, replanajementos e são estabelecidas contramedidas para recolocar os prazos dentro das metas almejadas.

As alterações acabam impactando no custo previsto. Para minimizar a atrado do repasse de verbas, existe a prática de "inflar" o orçamento do projeto para se adequar as demandas que surgem. Mesmo assim, os órgãos de controle acionam o projeto.

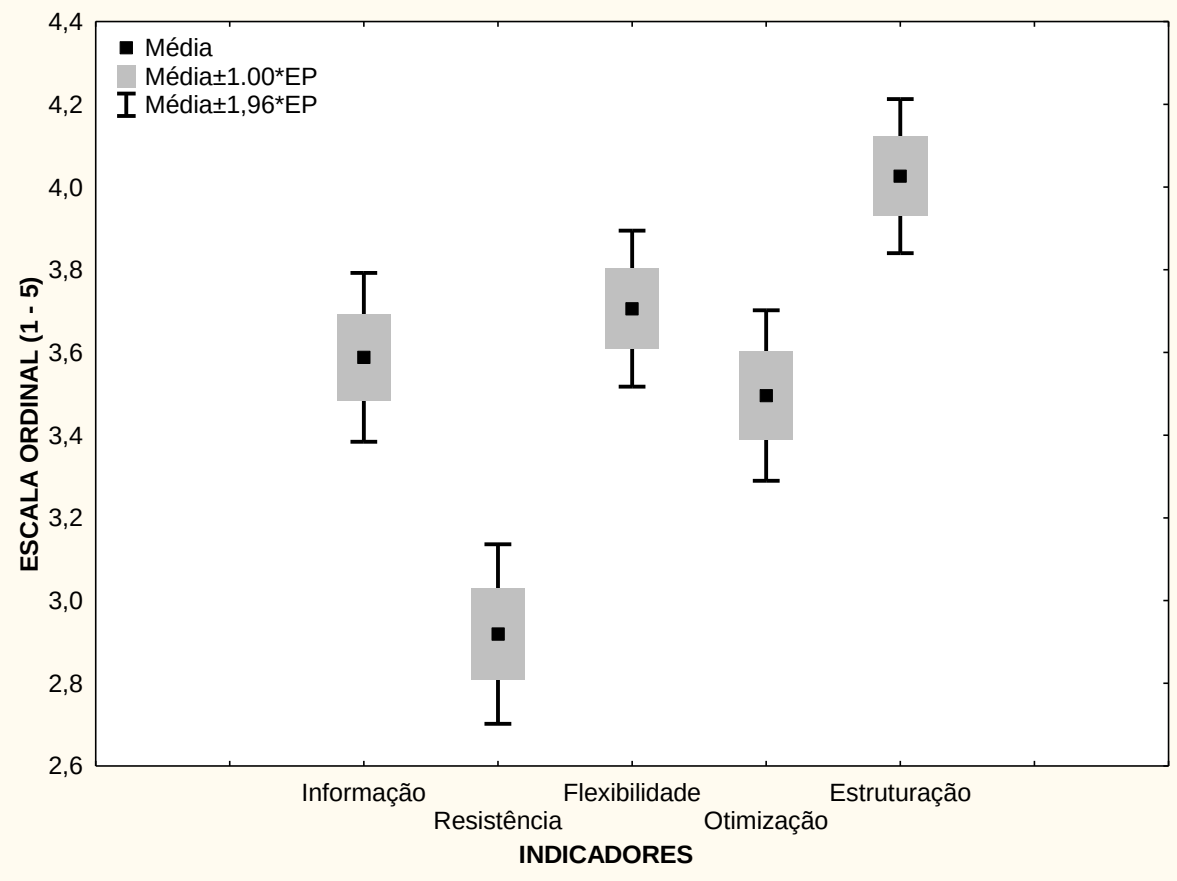
c) Distribuição - Benefícios

Nesta seção serão analisados os indicadores do aglomerado "Benefícios", conforme figura 33.

A "informação" obteve média 3,59 e desvio padrão 0,86.

Esta variável está relacionada à disponibilização de informações e documentação para o planejamento e execução do projeto

Figura 33: Distribuição Benefícios



Fonte: Dados coletados, 2013.

- SECID

De acordo com o entrevistado A, as informações são geradas pela secretaria executora da obra, com o suporte da SEPLAG, que compila e repassa as informações para a própria secretaria. Nas reuniões são geradas informações que geram encaminhamentos.

> O que a gente tem de disponível no painel de controle online é para os secretários e para o governador, a gente não é autorizado pra mandar o nosso material para uma construtora. Ele está lá olhando e deliberando alguma coisa, então é gerado uma ata nessas reuniões, que enfim são gerados encaminhamentos que são responsáveis pelo pessoal dele lá, entendeu? (Entrevistado A).

Para as empresas contratadas, as informações são repassadas por meio formal, através dos contratos de serviços e das licitações e servem de base para a construção do cronograma junto ao EGP. Este cronograma vai servir de base para a geração dos relatórios de monitoramento, que seguirá para a cúpula do Governo do Estado. As informações são

repassadas internamente pela equipe através de email e das reuniões semanais que ocorrem com a equipe e a SEPLAG.

> Primeiro, para você se basear você tem um contrato, uma ordem de serviços e os elementos da licitação que são as planilhas orçamentárias os cronogramas. Então, em posse dessa documentação toda você vai atuar na fiscalização, então vai seguir o que foi planejado na licitação que tem um cronograma que vai ser adequado quando vai para o EGP, ai a gente segue aquele cronograma do EGP. Então, aquilo ali é o acompanhamento que a gente tem. A nossa ferramenta de acompanhamento é a própria do EGP que vai espelhar o andamento do serviço que vai ser passado para o secretario, para o governador (Entrevistado C).

> Para quem faz parte da equipe é tudo via e-mail, são duas reuniões semanais, uma com toda equipe que faz parte junto com a SEPLAG pra fazer esse acompanhamento e esse que tem a validação que também é uma vez por semana junto com o secretário, fora essas duas reuniões semanais a gente faz toda comunicação por e-mail (Entrevistado D).

- SRHE

As informações que dão suporte ao planejamento e monitoramento do projeto são disponibilizadas pelas empresas contratadas, a empresa construtora e, quando há, a fiscalizadora. Não há checagem in loco pelo analista, esta é feita pela secretaria executora.

> Em relação a equipe, todas as informações que a gente obtêm para elaboração tanto do Project, quanto do plano projeto, advêm da equipe de projeto que é constituída pelo gerente, pode ter outros envolvidos do setor de licitação e de desapropriação etc. representantes desses setores, então essas informações são disponibilizadas para gente por esses atores, por essas pessoas (Entrevistado J).

> Geralmente a gente faz em conjunto com a empresa e eles é que têm mais condições, disponibilidade, devido ao equipamento deles e a gente só faz o acompanhamento desse serviço ai. Para elas serem disponibilizadas, eu vou lá procurar ver se realmente estão sendo cumpridas, ai a gente vê se estão em atraso, se não estão, se estão em dia ou se estão na frente do cronograma (Entrevistado P).

> Informações da estrutura do projeto, as etapas de projetos tudo, construtora e fiscalização. É estudar o projeto em si e determinar quais são as etapas e divide por metas pequenas que caibam no quadro que tem imposto (Entrevistado Q).

Apresentam-se as informações relativas ao projeto aos envolvidos em reunião, além da cúpula do Governo do Estado, e a comunicação destas é realizada por email e do painel de controle.

> O público interno nós fazemos reuniões com todos, então isto é via email, a gente tem um acesso aqui agora pela SEPLAG, nós temos uma ferramenta que você acessa online todos os empreendimentos que estão sendo executados por sua secretaria e por outros, mas você tem acesso ao da sua secretaria. Então, internamente a gente tem acesso a todos estes empreendimentos e suas informações (Entrevistado K).

> Através da internet, a gente tem aqui um sistema na secretaria que a gente chama uma pasta pública e todo mundo acessa e o acompanhamento que é feito semanalmente, pela secretaria de planejamento e estas informações são validadas pelo secretário e apresentadas ao governador mensalmente (Entrevistado L).

- SUAPE

As empresas contratadas, a empreiteira, mais a fiscalizadora, quando há, são responsáveis pelo repasse das informações relativas ao planejamento e execução do projeto. Não há checagem *in loco* pelo analista.

> (...) não para fiscalizar e ver se está tudo certo, porque não somos engenheiros, existe alguns engenheiros, mas ninguém está trabalhando como engenheiro, está trabalhando como gestores. As informações são disponibilizadas por eles, é quem dizem o que vai acontecer na fase de planejamento, e como é que está ocorrendo na fase do acompanhamento da execução de serviço, ai também às vezes vem para as reuniões, o fiscal da obra, empresa fiscalizadora que normalmente quando existe uma obra tem a construtora e a empresa fiscalizadora que é aquela que elabora o projeto e ver se a empresa construtora está fazendo conforme o projeto.Às vezes, não é sempre a empresa fiscalizadora, vem também e presta informações ai destes três a empresa fiscalizadora, da construtora e representante da secretaria responsável (Entrevistado E).

> A gente sempre passa o plano de projeto, a gente apresenta para o secretário nas regiões de monitoramento, que tem as participações de todas aquelas equipes. Os portfólios que são elaborados depois do acompanhamento, a gente também disponibiliza para a equipe da secretaria, para o gerente de projeto, para secretaria, e algumas informações dos fatos de porte são repassadas para o painel de controle, que é uma ferramenta web. Painel de controle, que pode ser acessado a qualquer momento pela internet ou pessoas do governo, o governador pode acessar a qualquer momento, o secretário, e então é sempre disponibilizado virtualmente (Entrevistado S).

Apresentam-se as informações relativas ao projeto aos envolvidos em reunião e a comunicação das informações é realizada por email. Concluído o planejamento do projeto, passa-se para o monitoramento momento este em que são discutidos os entraves do projeto. Então, as informações são debatidas e disponibilizadas a medida que são coletadas, em especial diante dos problema que aparecem.

> É mais o tato mesmo da obra. A gente vê, tem o sentimento mesmo da obra e passa as informações, entraves que tem no dia-a-dia, e todas as partes envolvidas ficam sabendo na reunião. Que é uma coisa que eu achei importante também nessa parte da SEPLAG, é que não só o meu produto, mas quando a gente vai para uma reunião de monitoramento com o EGP e todo o corpo técnico aqui de SUAPE, porque estas informações são importantes, porque as informações de uma, o outro ainda não teve experiência, aquela vivência daquele problema, os entraves, ai já ajuda (Entrevistado F).

> [o projeto] é apresentado a empresa executora, é apresentado a nós gerentes, aos coordenadores e ao gerente de obra e analista, né? Todos os envolvidos diretamente

> com a obra. Faz a reunião, apresenta-se aquele escopo, aquele planejamento, toda aquela programação e a partir daí na semana seguinte, já se começa a fazer, se manda por e-mail essa programação que foi acertado que foi previamente planejado daquela obra, isso passa para cada um dos envolvidos (Entrevistado G).

> (...) diariamente, que temos contato com o pessoal, diariamente, e ai os problemas vão aparecendo, e ai a gente vai disponibilizando [informações]. Aqui para isso não tem só uma ferramenta especifica, não é só e-mail ou só isso ou só aquilo, não, ele feito de todas as formas (Entrevistado H).

> Nós como gestores do contrato, do projeto em si, passamos toda a informação em conjunto com a SEPLAG. Fazemos um planejamento, um cronograma executivo para o projeto, e a partir deste cronograma, damos o *start up* da obra. Este é o nosso planejamento, e assim semanalmente nós monitoramos as obras, junto com o EGP, para que a gente possa replicar para não só o conhecimento do Estado, mas de todos, que é uma nova tecnologia da SEPLAG, o painel de controle, para que a gente possa acompanhar em tempo real as obras. [as informações são disponibilizadas] exatamente através das ferramentas, a gente vai pontuando os gargalos, os caminhos críticos, pontuando item a item para que estas informações sejam levadas em consideração (Entrevistado I).

Para as empresas contratadas, as informações são repassadas por meio formal, através dos contratos de serviços e das licitações e servem de base para a construção do cronograma junto ao EGP. Este cronograma vai servir de base para a geração dos relatórios de monitoramento, que seguirá para a cúpula do Governo do Estado.

As informações que dão a estes relatórios são disponibilizadas pelas empresas contratadas, a empresa construtora e, quando há, a fiscalizadora. Os analistas do EGP-PE compilam e repassam as informações para a própria secretaria. As informações são repassadas internamente pela equipe através de email e das reuniões semanais que ocorrem com a equipe e a SEPLAG. Não há checagem *in loco* pelo analista, esta é feita pela secretaria executora. Com os relatórios em mãos, nas reuniões de monitoramento, são discutidos os entraves do projeto. Então, as informações são debatidas e disponibilizadas a medida que são coletadas, em especial diante dos problema que aparecem. Participam desta reunião representantes do EGP-PE, da secretaria e da empresa construtora, além da cúpula do Governo do Estado.

A “Resistência” obteve a menor média entre os benefícios 2,92 e desvio padrão de 0,91. Esta variável está relacionada a resistência ao processo e dificuldade dos envolvidos em explorar alternativas.

- SECID

Para o entrevistado A, há pactuação dos prazos pelo governo junto ao seu secretariado, e a equipe precisa desenvolver o projeto naquele tempo determinado, todavia se este sofre algum tipo de atraso, não gera maiores consequências.

> Em geral, o governo tem obras que são feitas que existe prazo pactuado, mas é um prazo que se passar um ano a mais ou um ano a menos não faz diferença (Entrevistado A).

Desta forma, mesmo os envolvidos trabalhando na identificação dos riscos relacionados com os prazos para a execução do projeto, muitas vezes o tempo de mandato não se faz suficiente para sua conclusão, e se não houver continuidade na gestão posterior, o projeto não atingirá seu objetivo final.

> Eu acho que a parte de risco vai muito em cima dos prazos que a gente está colocando, todo mundo tem data e hora de concluir uma gestão (...) Entao, é isso que a gente está dizendo, a gente faz esse escopo, faz esse investimento, envolve uma equipe imensa, acredita no projeto, mas e se o proximo não quiser botar para funcionar? (Entrevistado B).

Estes pontos levantados impactam diretamente na resistência do indivíduo no processo, pois o prazo político e o não interesse da continuidade deste por uma gestão posterior minimiza a sua possibilidade de atuação. Todavia, a maior resistência observada está direcionada a não inclusão dos órgãos envolvidos na fase de planejamento, de forma que estes não pactuam das formalizações o que acarreta em dificuldades na execução de certas atividades.

> Tiveram questões que a gente levou meses fora da estância nossa, a própria questão do uso do solo a gente teve que ir para o governo federal a STU foi um projeto financiado pelo governo federal, então tem características de um projeto que a gente tem que prestar contas e fazer toda uma articulação em nível de Brasília. Teve que ter aprovação da CAIXA, teve que ter aprovação dentro da Prefeitura de Recife, teve que ter aprovação do CPRH, do IPHAN (Entrevistado B).

> Outro ponto que a gente está agora é, e esse ainda não teve solução, a emissão da autorização de supressão vegetal (SV), que precisa disso para cortar um pé de manga, porque se contar um pé de manga e não tiver isso, cadeia. E a gente está sofrendo com isso porque, pra poder ter essa SV você tem que ter uma lei de supressão vegetal que é aprovada pela assembleia. Ai a gente fez essa lei de supressão e já está autorizada, só que pra poder a CPRH dar essa autorização a gente tem que apresentar para eles, uma área, um projeto de reposição e compensação mangue, dessa vegetação suprimida. Mas, o que é que acontece não existe lugar pra repor esse mangue e eles não sabem dizer um lugar, [a gente] está com dinheiro, está com mangue para plantar, me diga ai aonde é que eu reponho

> essa área? Eles não sabem dizer e a gente está ai. E, não saiu a autorização (Entrevistado D).

- SRHE

Assim, a interação do gerente com os outros envolvidos do projeto, se dá a partir da execução de alguma atividade destes de acordo com o cronograma estabelecido, mesmo este não tendo participado do planejamento.

> As equipes de monitoramento que colocam os gestores que estão no dia-a-dia da obra para acompanhar esse monitoramento, para uma resposta ao monitoramento. Por exemplo, o pessoal de projetos não participa mais tanto dessa parte que está acontecendo um problema sério, mas quem está na obra é que vai acompanhar mais isso tudinho. (...) O papel é de acompanhamento de prazo. Tem um problema ambiental chama o setor que é responsável por essa parte ambiental, tem a gestão de projetos, chama o pessoal de gestão de projetos pra determinar a etapa do programa x hoje qual o prazo? Qual a solução? Cabe no custo? Não cabe? E analisar isso basicamente quando surgem os problemas, isso podia ser vistas bem antes, a gente perde muito tempo e tem pouco tempo projetando e deixa para resolver tudo quando está, e às vezes dá para resolver e, às vezes, não dá (Entrevistado Q).

Então, é preciso cobrar uma atuação ativa de quem não foi incluído desde o começo ou teve dificuldades de desenvolver a atividade que lhe foi incumbida. A partir do momento que isto ocorre, o gerente precisa passar para o analista que é aconselhado a expor no relatório, especialmente em relação a dificuldades que podem atrasar a entrega da obra. Daí surge um problema, pois no intuito de atender a esta demanda, algumas informações podem gerar defensividade perante a equipe.

> (...) quando chega ou do governador ou uma demanda do gabinete do governador que a gente faça por exemplo uma nota técnica com algumas informações, um cronograma geral das barragens por exemplo, e ai foi o que aconteceu comigo que ai você faz uma nota técnica com algumas informações, com informações que foram passadas em até caráter de informalidade, informações que foram entre as reuniões de monitoramento e ai o que acontece é que às vezes se usa material para fazer uma cobrança para secretaria e gera um pouco esse mal estar, né? De tipo, quem foi que passou essa informação? Essa informação não é bem assim e etc (Entrevistado J).

Outro ponto abordado foi a aplicação da lei para que gestões futuras mantenham funcionando e em boas condições os projetos construídos. Há a ciência de que pode haver abandono por gestões futuras e isto pode gerar resistência no indivíduo na sua atuação no projeto.

> Até mesmo por uma questão de lei, hoje existe uma lei de manutenção de barragens, uma lei nova que ela seja cumprida e seja efetivamente mantida estas barragens, não abandonadas como têm muitas barragens por ai de outros. O

> DENOC´S construiu muitas barragens, há muito tempo atrás, e de certa forma elas não estão sendo operadas e mantidas como deveriam ser (Entrevistado L).

- SUAPE

Muitas vezes o interesse na participação, ocorre momentaneamente, em virtude das reuniões que ocorrem com o Sponsor do processo, que é o próprio Governador do Estado. Todavia, a resistência ao processo pode ocorrer através do secretário da pasta, pois se este não priorizar o gerenciamento dos seus projetos através da metodologia aplicada, o EGP e o analista fica sem poder interferir.

> Dar poder ao EGP, que não tem poder nenhum. Se o secretário não quiser usar, ele não usa. Se ele quiser botar a informação que ele quer... A coisa, muitas vezes, só roda mesmo quando está na reunião com o governador, uma vez por mês, uma vez a cada dois meses, ai eles começam a se aperriar esta coisa toda (Entrevistado E).

O entrevistado corrobora o pensamento acima através do relato de uma experiência vivenciada por ele. Nesta, fica claro que, em alguns casos, pode ocorrer o não reconhecimento do papel do EGP e dos analistas. A situação retratada demonstra a defensividade da secretaria em utilizar os trabalhos do EGP. Perece que a reunião só ocorreu por conta da obrigação, mas os envolvidos, por parte da secretaria, estavam apenas interessados no seu fim.

> A gente chegou em uma reunião com a secretaria, esperou um pouco para entrar. Entramos, o secretário não usava o nome da EGP. A gente falava e ele "- Hum, hum." E ai a gente sentou, lá na mesa, e a reunião durou oito minutos, contados de relógio, ninguém resolveu nada. A gente se levantou, todo mundo ficou calado, ninguém falou nada, a gente mostrou lá, mostrou as fotos. Eu saí até envergonhado, eu me minha chefe, oito minutos de reunião. (...) todo mundo reunido, parece que a gente chegou como um intruso (Entrevistado E).

Também foi abordado que em muitas discussões sobre metas e pactuações do projeto os envolvidos não são incluídos, de forma que o atingimento dos prazos estabelecidos não são tratados como responsabilidades deles.

> Ai, é com o setor de projeto, acho que não passa muito para gente. É o setor de projeto que lida com isso é outro setor. (...) ai o pessoal de projetos vem já por determinação do governo ou já tem metas estabelecidas e para atingir as metas precisa fazer obras e fazer algumas ações. E nessas ações estabelecem a demanda do projeto chegam sempre também para o setor de projetos demandas das necessidades da sociedade e lá é analisado. Tem projeto já pra atender a fila não só aqui, mas em outros órgãos as demandas políticas também interferem muito (Entrevistado Q).

Ocorre de muitas vezes o interesse na participação se dá em virtude das reuniões que acontecem com o Governador do Estado. Mas, nem sempre este interesse se mantém firme após estas reuniões, de modo que se o secretário da pasta não priorizar o gerenciamento dos seus projetos através da metodologia aplicada, o EGP e o analista fica sem poder interferir.

O não reconhecimento do papel do EGP e dos analistas, ocasiona defensividade, dificultando a discussão das informações e aplicação do método. Isto é agravado pela não inclusão dos envolvidos nas discussões sobre metas e pactuações do projeto, em especial na fase de planejamento. Outro fato, é a percepção do não interesse da continuidade do projeto por uma gestão posterior, gerando defensividade dos envolvidos na identificação dos riscos relacionados com os prazos para a execução do projeto. A publicação de uma lei, para que gestões futuras mantenham funcionando e em boas condições os projetos construídos, foi sugerida.

Mas, o fator mais impactante na defensividade dos envolvidos acontece por conta da necessidade de se cobrar uma atuação ativa de quem não foi incluído desde o começo ou teve dificuldades de desenvolver a atividade que lhe foi incumbida. A partir do momento que isto ocorre, o gerente precisa passar para o analista que é aconselhado a expor no relatório. Ao serem expostos, os indivíduos se reprimem.

O indicador “Flexibilidade” ficou com média 3,71 e desvio padrão de 0,79.

Esta variável está relacionada a flexibilidade da adequação do método de trabalho às necessidades específicas de cada projeto e a liberdade que os envolvidos têm na tomada de decisão.

- SECID

A partir da leitura das falas dos entrevistados, observa-se dois direcionamentos. O primeiro ligado ao fato de que há uma dificuldade percebida em adaptar as diversas necessidades da secretaria ao modelo de planejamento e monitoramento desenvolvido pela SEPLAG, pois este não se adapta a todos os casos, conforme indicou o entrevistado A.

> Desde que a gente entrou, a gente tem tido muita dificuldade de adaptar as diversas necessidades das secretarias ao nosso modelo, a gente precisa de modelo, e ele é adequado para maioria dos casos, mas pra certos casos ele não é adequado (Entrevistado A).

O segundo ligado a aceitação da ferramenta pelos envolvidos, sem questionamento.

> Eu nunca vi isso ai não, pelo menos na nossa aqui eu nunca vi. Não é do meu conhecimento (Entrevistado C).
>
> A ferramenta em si pra mim nunca foi modificada, na verdade eu acho que funciona do jeito que está (Entrevistado D).

- SRHE

Segundo o entrevistado J, as discussões sobre as adequações do método de trabalho e as ferramentas aplicadas ocorrem de maneira informal. Para ele, é perceptível que há peculiaridades em cada secretaria, tendo cada uma necessidades próprias. Todavia, as adequações que são realizadas são bastante pontuais e pouco modificam a metodologia estabelecida. Em geral, as mudanças que ocorrem estão relacionadas apenas às ações no cronograma do projeto.

> (...) essa estrutura de *status report* ela modifica um pouco de acordo com algumas demandas e de acordo com algumas peculiaridades de algumas secretarias. Ai como é que se dá, é assim, são essas discussões a gente senta na secretaria senta com os gestores conversa e vai identificando essas necessidades de alteração. Inicialmente, na SRHE foram essas duas principais que a gente sentiu, essa mudança na questão do tamanho do status report e da forma de apresentar o status report (Entrevistado J).
>
> Então ai a gente começa discutir o projeto, começa a discutir nosso planejamento. A ferramenta em si a gente não se aprofunda muito não, porque como é uma coisa que já vem sendo feita da SEPLAG e a gente e eles é que discutem, detalham e eles até discutem internamente, mais 'a' nível de secretário. Mas de gestores de gerente não. Há adequação da ferramenta, quando existe a necessidade a SEPLAG, o grupo do EGP faz as adequações necessárias (Entrevistado K).
>
> Existem reuniões periódicas de monitoramento que é feito com toda a equipe de governo onde essas informações são detalhadas e no momento que há necessidade de se colocar substituição do lugar uma informação a mais, ou quando uma determina informação ela é pouco relevante pra está compondo essa base de dados, quando esse tipo de informação não traria nem um proveito pratico, ela pode ser retirada também (Entrevistado R).

Os entrevistados L, N, O, P e Q relatam que não há discussão da ferramenta, pois esta já vem pronta do EGP-PE.

> A ferramenta ela foi adotada pela secretaria de planejamento, vem pronta e a gente faz acompanhamento (Entrevistado L).
>
> Olhe, ai já é um pouco mais técnico, eu nunca participei dessa discussão (Entrevistado N).
>
> Não existe discussão e o próprio monitorador da SEPLAG exerce a função dele e também nós exercemos nossa função e a ferramenta acaba sendo usada por todos no final (Entrevistado O).

> Temos reuniões para que a gente discuta os problemas e resolvê-los (Entrevistado P).

> Eu acho também que não tem muita abertura para adequação, acho que é uma meta que já a SEPLAG adota sem muita adequação. Deve ter outros programas de gerenciamento de planejamento, mas também não é a gente que puxa o plano é a SEPLAG que adotou o projeto (Entrevistado Q).

- SUAPE

As discussões sobre as adequações do método de trabalho e as ferramentas aplicadas ocorrem de maneira informal. Há a tentativa de adaptá-las as peculiaridades dos projetos monitorados. Todavia, as adequações realizadas são bastante pontuais e pouco modificam a metodologia estabelecida. Apenas perifericamente são feitas adequações, relacionadas a uma mudança apenas no destrinchamento das tarefas no cronograma.

> (...) ai, eu chego: "- Em Suape o pessoal quer isso, então vamos botar isso, ai a gente ver o que é que faz." Por exemplo: Em Suape, a gente começou a usar um relatório fotográfico que está acompanhando muita estrada, obras de estradas. A gente colocava o relatório fotográfico, só que foi solicitado para gente que se colocasse um mapa, um traçado da estrada que fizesse um *link* do ponto do traçado para foto, que aquela foto está ali mas ai, o gestor queria saber, sim é ai mas, para eu visualizar melhor onde é que está isso no traçado? A gente colocava um traçado e botava um link com o nome da foto clicava nela, ia para lá e voltava para o traçado (Entrevistado E).

> Que a proposta que eles trouxeram antes era muito complicada, porque digamos eu fazia mil metros e faltava vinte metros e travava o processo, atrasava o cronograma por conta disso. A gente fragmentou e sai dividindo os processos executivos, para não ter um impacto maior no cronograma por causa de um poste que está no meio da pista (Entrevistado F).

> (...) nesses dias vem se debate tudo, mudança de escopo, mas tudo motivado por um não atendimento de uma meta estipulada lá atrás (Entrevistado G).

> A gente trabalhou bastante nisto junto com a SEPLAG. A gente já buscou, já sugeriu e foram acatadas algumas alterações da metodologia imposta pelo Governo do Estado de Pernambuco exatamente para adequar melhor à realidade que é encontrada aqui em SUAPE. Algumas coisas já foram modificadas, pequenas ainda, exatamente por conta da metodologia bastante consagrada que o Estado elaborou e bastante positiva, mas alguns pontos, por exemplo, alguns pacotes de serviços a gente considera ao invés de trinta dias, a gente considera quinze dias, para outros quinze dias não seria interessante, ai a gente coloca trinta, depende da atividade que é desenvolvida, ai a gente deu uma mesclada (Entrevistado I).

Percebe-se que a flexibilidade e a liberdade se dá pelas possibilidades de discussão das informações, todavia não há adequações ao método em si, como confirma o relato do entrevistado H.

> Todo programa de monitoramento do EGP, todas as ferramentas eles dão um suporte para gente, porque é ao contrário, tudo que a gente tem eles conseguem abrir com um gama de informações muito grande. Não é uma coisa que trouxe agora eu estou limitada aquilo, ele realmente ajuda muito no gerenciamento de projetos (Entrevistado H).

Segundo relatos, há uma dificuldade percebida em adaptar as diversas necessidades da secretaria ao modelo de planejamento e monitoramento desenvolvido pela SEPLAG, pois esta não se adapta a todos os casos. Houve indicações de que discussões para esta adaptação não ocorrem, pois a metodologia esta já vem pronta do EGP-PE

Por outro lado, foi citado que há discussões sobre as adequações do método de trabalho e as ferramentas aplicadas e estas ocorrem de maneira informal. É perceptível que há peculiaridades em cada secretaria, tendo cada uma necessidades próprias. Sendo que as adequações que são realizadas são bastante pontuais e pouco modificam a metodologia estabelecida. Apenas perifericamente são feitas adequações e estas estão relacionadas apenas às ações no cronograma do projeto ou a forma como os dados serão apresentados. De fato, a flexibilidade e a liberdade que os envolvidos possuem no projeto está ligada às possibilidades de discussão das informações referentes ao planejamento e execução do projeto.

A "Otimização" obteve média 3,50 e desvio padrão 0,87.

- SECID

Alguns pontos expostos demonstram que há uma otimização percebida após a implantação do EGP-PE, todavia em alguns aspectos esta ainda carece de ser melhorada. Como já foi abordado, há uma distinção entre as equipes que desenvolvem o projeto executivo e as que executam, de forma que o desenvolvimento dos projeto executivos não são realizados de maneira eficaz, tendo que haver muitas modificações, em especial na execução, gerando aumento de custos, perda da qualidade e não cumprimento dos prazos.

> Supõe-se que quando for para licitação esse projeto já esteja pronto, pensado ajustado corrigido para quando for feita a licitação ele já vai para ser executado. Logicamente, que nem sempre acontece isso, às vezes há modificações que são gerenciada por nós, que eu acho que deveria ser feito por alguém de projetos mas como nossa estrutura não é consistente, né? (Entrevistado C).

O gerenciamento de riscos, que não é realizado de forma adequada, e o acompanhamento do cronograma baseado apenas nos prazos, desconsiderando o financeiro, também são outros pontos que minimizam a otimização dos precessos de gestão.

> É uma das coisas que a gente discute (...) o gerenciamento de risco que a gente não faz de forma adequada e a forma como nós acompanhamos o cronograma em cima do prazo de execução deles e não em relação ao físico financeiro por exemplo, então essa coisa também é complicado porque as vezes você diz que a obra está 50% concluída, mas na verdade ela está 50% concluída em relação ao tempo de execução dela e não em relação a obra em si (Entrevistado A).

Outro fator que precisaria ser otimizado é o processo de coleta e divulgação dos relatórios, que na visão do entrevistado A gera retrabalho, pois a principal função do analista é compilar as informações e repassá-las novamente para a secretaria. Isto limita a atuação destes, que poderiam estar ajudando á equipe a refletir sobre as diversas situações que podem impactar no projeto e se prepararem para tais.

> Uma 3ª expectativa que eu diria é a questão do retrabalho que a gente tem de gerar, o que eu te falei antes, que é o STATUS REPORT e depois ter que gerar, pegar toda essa informação que já foi gerada em forma manual e colocá-la online (Entrevistado A).

- SRHE

O entrevistado R também aponta a necessidade de se implantar uma ferramenta de monitoramento online, para que as informações possam ser repassadas mais rapidamente para a equipe de projeto e o foco do trabalho seja em como otimizar a tomada de decisão.

> Talvez se a gente tivesse uma ferramenta que esse tipo de informação teria sido online, por exemplo, as obras acontecem no interior do estado e é preciso que os técnicos venham pra trazer a informações para gente, as medições das obras, topografia das obras; tendo que se deslocar a Recife trazendo todas as informações prontas. Se nó tivéssemos um sistema onde essas informações tivessem de ser alimentadas e editadas periodicamente a gente talvez ganhasse um pouco mais de seriedade até pra tomada de decisão em caso de haver alguma coisa com necessidade de uma deliberação mais urgente e manter sempre uma revisão dos processos para que aquele que venha a esta retardando o processo do empreendimento seja automaticamente detectado e localizado (Entrevistado R).

- SUAPE

Há muitas informações, cujas necessidades não são percebidas. Isto implica na reorganização da metodologia de trabalho, algo que já está sendo realizado pela SEPLAG, e em breve será implantado.

> Primeiro o processo, que a gente já está encaminhado, a gente perde muito tempo no processo. O relatório da gente talvez tenha muita lâmina que poderia ser descartada (Entrevistado E)

> Ferramenta a gente usa o Power point. Hoje, a gente está em processo de reformulação da rotina do EGP com um processo de formatização melhor das coisas, automatizar alguns processos de desenvolvimento de indicadores, ampliação da nossa metodologia. Mas hoje como a gente trabalha é construindo um plano de projeto no Power point, depois é feito um planejamento no MS PROJECT e ai a gente utiliza uma serie de macro no Excel que é o SISGEP, para organizar essas informações, aí o produto desse SISGEP sai no outro Power point que é o nosso Status Report, e por fim, a gente tem o painel de controle que é um sistema online do governo do estado onde são publicadas todas as informações do EGP nas metas prioritárias (Entrevistado T).

Alguns pontos expostos demonstram que há uma otimização percebida após a implantação do EGP-PE, todavia em alguns aspectos esta ainda carece de ser melhorada. Primeiro, em relação à distinção que é feita entre as equipes que desenvolvem o projeto executivo e as que executam, de forma que o desenolvimento dos projeto executivos não são realizados de maneira eficaz, tendo que haver muitas modificações. Isto está relacionado ao inadequado gerenciamento de riscos que é realizado, além de realizar o acompanhamento e monitoramento do projeto baseado apenas nos prazos de execução das atividades, desconsiderando o aspecto financeiro.

É percebido um retrabalho na coleta e divulgação das informações, onde a necessidade de muitas destas não são percebidas, de modo que a limita a atuação dos analistas. Além disso, foi sugerida a impnatação de uma ferramenta de monitoramento cuja alimentação das informações se desse online, para que estas pudessem ser repassadas mais rapidamente para a equipe de projeto e o trabalho tivesse como foco a tomada de decisão. Foi relatado que em breve será implantado um sistema que permitirá que estas sugestões sejam atendidas.

O indicador que obteve a maior média foi a “Estruturação”, com 4,03, e desvio padrão de 0,78.

Este indicador está relacionado à organização do trabalho para atingir os objetivos determinados, a partir da atuação dos analistas para auxiliar no controle das mudanças para conscientização na tomada de decisões e gerenciamento de riscos e contramedidas.

- SECID

A função principal dos analistas de gestão é colher as informações e preparar o material que será devolvido à secretaria e apresentado ao governador. Este papel se mostra

restrito à coleta das informações e escrita do relatório. A execução desta tarefa pelos analistas de gestão visa manter a tarefa dentro do formato determinado.

> Preparação de material. Colher informação primeiro, fazer o planejamento, a gente faz o planejamento junto com eles. A gente elabora o material, a gente elabora o cronograma, a gente elabora junto porque tem que fazer no nosso formato e faz o acompanhamento semanal no MS Project (Entrevistado A).

> Mas, o nosso papel seria difundir a metodologia e explicar qual é, levar ferramenta e tomar conta dela que no caso nós que preparamos todo material e seria esse papel de colher informação e tratá-la para poder ser mostrada para o secretario e para o governador, mas a gerencia não nos cabe (Entrevistado S).

Há a possibilidade de relatar seus sentimentos próprios em relação ao projeto, a partir da sua experiência anterior, alertando para possíveis dificuldades, especialmente em relação a dificuldades que podem ser enfrentadas e que atrase a entrega da obra.

> E ai junta esse material, prepara o relatório e a gente, de forma geral, tem o poder de dizer para o secretario se for o caso de algum *feeling* que a gente sente por experiência naquele projeto e perceber coisas que não são ditas como sentir que os prazos não vão ser cumpridos por exemplo (Entrevistado A).

> O papel de monitoramento utilizando metodologia de gerenciamento de projetos, de participar ativamente das reuniões, de questionar os envolvidos, de fazer o acompanhamento, de planejar o cronograma dele, junto com a empresa, com a secretaria. Fazer o acompanhamento desse cronograma, mostrar quais são as atividades que tão no caminho crítico, do que que pode ser feito de contramedida, fazer análise de risco, questionar se está tendo alguma dificuldade, algum entrave, algum problema e ai elencar todos os pontos relevantes referente aquela meta e apresentar isso através de uma produto que é o Status Report (Entrevistado T).

O papel percebido do analista de gestão é de ajudar o gerente e a equipe de projeto a manter o foco nos prazos de execução e observar e antever as situações que impactam negativamente, a fim de alertar ao gerente e secretário. Os analistas ajudam o gerente de projeto na reflexão sobre estas situações e indicam as pessoas que podem ajudar. Este papel é mais "importante" do que o percebido pelo próprio analista.

> (...) vocês têm essa capacidade de estarem ali e nos facilitam a enxergar aquilo que realmente é o foco, questão do prazo. Se a gente puder resumir em uma palavra seria realmente vocês serem os grandes facilitadores de entendimento a cerca daquela solução ou daquela indagação, porque vocês tão com a cabeça ali prontos para ajudar a gente a enxergar melhor o projeto (Entrevistado B).

> Mas, pelo que vejo no dia a dia do acompanhamento da obra, eu acho que é importantíssimo o papel principalmente para sentir essas falhas que existe, porque nos acompanhamentos eles veem as reclamações da gente de obra (Entrevistado C).

> Eu acho que é bastante importante, pois eles nos ajudam mesmo não podendo resolver os problemas indicando com quem podemos falar, até mesmo por experiências de outras obras, de outros projetos (Entrevistado D).

No tocante ao gerenciamento de riscos, a identificação deste é feita de maneira superficial, e não há o monitoramento da sua efetivação, de forma que não há controle sobre os seus efeitos do risco. Há, apenas, a identificação dos riscos mais latentes, que se mostram mais visíveis para a equipe, todavia o gerenciamento dos riscos, de maneira mais completa não é realizado, também porque não há registro de determinadas informações que seriam imprescindíveis para este processo, além de não incluir todos os envolvidos diretamente no gerenciamento do projeto. Devido aos outros envolvidos não participarem diretamente do planejamento, não são consultados sobre este processo, o que dificulta ainda mais a identificação destes.

> É um problema latente, porque a gente não acompanha o risco, o que a gente faz é identificar na reunião de planejamento de uma forma bem superficial, e ai são coisas que em geral a gente não consegue ter controle mesmo. (...) é uma identificaçao superficial e o gerenciamento mais superficial ainda (Entrevistado A).

> Nós de imediato quando assumimos um projeto para executar, indentificamos logo os riscos que possivelmente vão ocorrer e que podem afetar no desenrolar do trabalho uma paralização ou um problema que tem previamente pensado para que naquela época quando ele aconteça já esteja equacionado (...) mas, tem outros que voce não sabe, só ao longo da execução que pode acontecer como um estouro de uma tubulação, que também deveria ser previsto, porque ai eu acho que falta cadastro nos orgãos de saneamento e voce não tem (Entrevistado C).

> Os riscos da gente no monitoramente da SEPLAG, a gente sempre é questionado qual é o risco do que isso aconteça do que não aconteça, do que sai do que não saia, está tudo computado no painel (Entrevistado D).

> A gente tem um levantamento inicial que é no plano de projeto, e a gente indentifica se há o risco naquela matriz de probalidade intacto e indentifica se é baixo, médio ou alto, e nos riscos médios ou altos, pede uma ação preventiva ou corretiva e acompanha a realização que vai ser efetiva. Durante os acompanhamentos, também são levantados os riscos, ai você indentifica o risco e qual a causa dele e quais a ações a serem tomadas, se seria preventiva ou corretiva, estabelece um responsável por esta ação para efetivar (Entrevistado S).

> Monitoramento de risco poderia ser muito melhor do que a gente faz hoje. Os riscos é um dos pontos que a gente está batendo mais forte na reestruturação da EGP, porque a principio a gente questiona no plano de projeto se tem algum risco amplo geral daquele projeto. Classifica ele de acordo com impacto e a probabilidade e ai coloca qual o responsavel qual é o risco e qual vai ser a ação que vai ser tomada para mitigar o risco, para anular o risco dependendo do que for. Aí, quando se começa se fazer o acompanhamento semanal, que nos *status report* tem um campinho de relatório de risco, que a princípio seria necessário que os analistas questionassem todos na linha de acompanhamento, se tem algum risco ou não, em geral isso não tem acontecido e

> ai quando alguma coisa é identificada, vem fala na reunião, isso vai acontecer ainda ai eles colocam no relatório de risco, com esse mesmos campo que tem em torno de projeto (Entrevistado T).

Percebe-se o impacto negativo da não conclusão de uma etapa do cronograma e a efetivação de um risco associado a ele, por conta do gerenciamento pouco efetivo. As situações que são geradas a partir disto, são debatidas coletivamente nas reuniões de monitoramento.

> (...) foi quando a gente começou a identificar nas reuniões que a dragagem ela não ia concluir no período que tinha sido pactuado por conta das desapropriações das palafitas, então isso era uma coisa que a gente tinha toda semana. (...) e ai, durante as reuniões, a gente teve um *insight* de mudança de trecho, que não seria mais necessário a desapropriação. Ai, na reunião da outra semana foi liberado. As desapropriações serão necessárias, mas não para imediato porque não vai impactar mais nesse trecho da obra (Entrevistado A).

O maior impacto dos riscos e situações que fugiram do planejado nos projetos está relacionado aos prazos, que é o que de fato o monitoramento acompanha. Recentemente, houve uma situação nova, que levou o impacto negativo na qualidade dos projetos, em que estes não estavam prontos para a sua entrega, mas mesmo assim foram entregues.

> A gente teve uma situação atípica agora que foi a copa, que eram obras que tinham que acontecer, o que a gente teve foram obras que sofreram em termos de qualidade e isso eu vi pela primeira vez, porque sempre que vi era apenas impacto no prazo, essa impactaram na qualidade por conta que tiveram que terminar em um determinado momento e não estavam pronta (Entrevistado A).

> O prazo de execução (...) de não conclusão do prazo previsto e são esses fatores que podem ocasionar isso (Entrevistado C).

> A pior maneira é o cronograma, que a gente tem sempre um cronograma bem ajustado sempre a corda no pescoço com prazo, tudo é para ontem, tem que está perfeito, tem prazo e a pior delas e no cronograma (Entrevistado D).

- SRHE

A principal tarefa do analista de gestão é colher as informações repassadas pela construtora e pela equipe de projeto e elaborar os relatórios a partir destas, nestes também são citados os principais problemas enfrentados. O trabalho desenvolvido é técnico, pois eles possuem a expertise de manipular as ferramentas utilizadas, já que estas não são disseminadas entre os outros envolvidos. Apesar de ser um trabalho de descrição, ao pôr as informações dentro do formato desejado, há também o espaço para a opinião do analista, todavia este espaço é limitado. Seu papel do analista é percebido como importante pelo fato

de monitorar o andamento das obras, que sem isto, haveria uma grande chance dela caminhar longe dos prazos, custos e qualidades desejados.

> (...) esses atores que são envolvidos no projeto parecem que às vezes eles só se encontram na nossa reunião. Então, eu acho que o papel da gente é muito de agregar de chamar essas pessoas para tratar de um assunto que é incomum, então eu acho que é um papel de facilitador, exatamente a gente está ali como facilitador desse processo de planejamento da obra eu acho que é muito isso. A gente tem um papel importante porque, apesar das dificuldades que a gente encontra, eu acho que também assim o processo, por exemplo, ele estivesse lá parado sem ninguém semanalmente estar perguntando cobrando reunindo os atores eu acho que ele ficaria assim esquecido (Entrevistado J).

> Eu não sou expert em ferramentas, mas o pessoal da SEPLAG que vem com o conhecimento de engenheiros e dos técnicos eles conseguem monitorar cada momento desse. (...) os analistas chegam com o conhecimento da gestão e conseguem fazer até o redirecionamento da obra e buscam logo quem é o responsável então automaticamente aquele setor é mobilizado. E, aquele que é responsável ele já vai atrás para resolver aquela questão e quando ele destrava você sai do atraso da obra (Entrevistado N).

O analista de gestão não vai a campo colher, nem checar as informações, sendo isto apontado como uma limitação da sua interação, pelo desconhecimento da realidade do campo. Estas são de responsabilidade da construtora contratada e da secretaria. Não é papel do analista checar as informações repassadas pela construtora ou fiscalizadora. Apenas colhê-las e pô-las dentro do formato desejado.

> [o analista recebe] as informações dadas tanto pela empreiteira, quanto por nós. Ele não faz inspeção em campo, que eu acho que devia fazer, pelo menos em uma rotina, pois tem outras coisas que você pode exprimir em palavras, outras só sentindo no local (Entrevistado O).

> A nossa parte é essa ai, primeiro detalha o projeto para abrir o cronograma. Esse detalhamento e feito tanto com a gente aqui como também a empresa eles tem a programação deles, os equipamentos que eles possuem eles sabem mais ou menos o tempo que vai concluir aquele tal serviço. Assim faz aquela distribuição, aquele detalhamento, pela disponibilidade que ele tem de equipamentos também então a gente sempre faz em conjunto. E, no decorrer do acompanhamento eu estou ali para ver se está tudo na previsão que eles determinaram durante o detalhamento (Entrevistado P).

> Tem uma equipe de analistas da secretaria de planejamento que visita aqui a secretaria de desenvolvimento, pela minha secretaria, e que colhe esses dados periodicamente não só do quadro do pessoal da secretaria, como também do outro lado dos contratados que estão executando e eles fazem o encontro dessas informações com a verificação dessas informações com a programação que consta no sistema. (...) O papel é receber e tratar esses dados e disponibilizá-los de uma forma igual para todas as secretarias, para que o pessoal possa ter uma visão mais ampla de como está acontecendo, de como está se desenvolvendo, os

> empreendimentos e isso submetiam a direção a tomada de decisão das intervenções do empreendimento (Entrevistado R).

Para o entrevistado J, o analista pode ajudar na identificação dos riscos ao fazer alertas para a equipe que discutirá sobre o risco e sua contramedida. Isto ocorre, primeiramente no planejamento, através da identificação dos fatores de risco e sua posterior análise através da matriz de impacto versus probabilidade. Em seguida, é identificada uma ação para minimizar ou reduzir aquele risco e é identificado o responsável e o prazo para aquela ação. O mesmo processo relatado ocorre durante a execução, para aqueles riscos que não tinham sido identificados.

> A gente tem uma sitemática no plano de projeto de levantamento de risco, mas isso é feito na maior parte das vezes somente naquele momento de planejamento, somente não, na maior parte das vezes durante o planejamento, então a gente faz o levantamento de riscos, lança ações e vai acompanhado essas ações para ver se elas estão sendo emplementadas ou não, para mitigar esses riscos. Assim, o nosso sistema de levantamento de risco ele é aindo muito simples ele ainda é muito inconscistente, mas algumas mudanças que estão se implementando isso tem que ter uma melhorada nesse sentido, mas basicamente nosso levantamento de risco ele é feito claro também semanalmente, mas como eu esto te falando, tambem de forma não muito concistente (Entrevistado J).

Todavia, a partir dos relatos dos entrevistados K, O e K, a identificação dos riscos é feita de maneira superficial, e não há o monitoramento da efetivação deste, de forma que não há controle sobre os efeitos do risco. A identificação é feita, principalmente em função dos prazos de execução. Quando o risco se efetiva, são realizadas ações para dar continuidade ao andamento do projeto. Desta forma, mesmo realizando o gerenciamento, os problemas acontecem e têm que ser tratados e solucionados durante a execução do projeto.

> Eles são muito mais analisados em nível de prazo de execução, tempo. Nós realmente, não temos, vamos dizer uma matriz de riscos inicial para se seguir e começar a mitigar estes ricos. Nosso risco é muito assim, o tempo do gestor, que nós temos que ter para executar esta obra dentro deste período. O risco de um cronograma não ser executado dentro do seu prazo. Então a gente procura mitigar, mas o risco em si mesmo, vamos dizer para a gente analisar se uma mão de obra vai aumentar excessivamente durante o período desta obra, a gente não chega a se aprofundar. Se for uma obra que dependa de equipamentos que tenha, que seja a compra em dolar, digamos assim, esta variação cambial a gente não analisa. Então, tudo isto a gente já procura transferir para os custos, ou então quando o problema vem a gente corrige (Entrevistado K).

> (...) a cada dia é uma surpresa principalmente aqui por causa do solo (Entrevistado O).

> Na concepção do projeto, no relatorio final ou dentro da obra ele está ali. Durante a obra relata os pontos criticos dentro da obra que atrasam o cronograma, então aos

> pontos criticos ele vai dar mais enfase. O que é um ponto crítico? São metas, a gente estabelece com a SEPLAG algumas metas das barragem no papel de cheia, então o que a gente vai fazer para chegar nessa meta? A gente vai fazer o crítico o que que a gente vai dar mais ênfase vai cobrar mais. Quem são as pessoas envolvidadas a gente alerta lá no monitoriamento, tenta alertar a secretaria lá tambem e verifica o critico, né? Se a gente não resolver isso não consegue resolver a meta da gente não. Então, vamos atuar, vamos cobrar, se cobrando toda hora fazendo ofício tentando documentar o máximo possível, para dar uma cobrança mais formal, para ver se a gente consegue um resultado esperado (Entrevistado Q).

O gerenciamento de riscos é feito de forma superficial, desde a sua identificação e determinação da contra medida, de forma que, muitas vezes, o risco se efetiva e impacta no projeto. O planejamento é suscetível a falhas, o que pode levar a mudanças bruscas no cronograma de execução do projeto, pois as contramedidas determinadas não são suficientes ou estas não são monitoradas e efetivadas no prazo adequado para mitigar seu risco correspondente. O impacto que é gerado está ligado, principalmente, em relação a prazos, que é o que de fato o monitoramento acompanha. Há situações em que entram coisas novas e é necessário fazer o replanejamento de parte das ações, ou até mesmo do cronograma do projeto como um todo.

> Elas impactam muito tanto em relação a escopo, porque vai demandar que se pense em uma solução técnica, caso seja um problema de obra, então isso ocasiona mudança de escopo que pode ocorrer mudança no tempo que é a questão de variação de prazo, além disso tem a questão do custo que não estava prevista no projeto (Entrevistado J).

> Para você ter uma ideia essas situações de novas intervenções elas impactam em uma programação de 3 vezes o que ela representa negativamente (Entrevistado N).

> Impactam muito essa questão de prazo que você determina o prazo ‘x’ e tenta atingir aquele prazo, faz o contrato com o prazo X ai isso impacta até financeiramente na hora de reprogramar, porque coloca outros custos na obra (Entrevistado Q).

Além disto, a não participação dos demais envolvidos no planejamento permite que as ações que são responsabilidades de outras não sejam executadas no prazo, gerando impacto de prazo na obra.

> Acontece, vamos supor: uma licença não foi liberada ainda, então estamos com dificuldade de iniciar o serviço, isso causa um impacto porque a licença ela não está nas nossas mãos aqui, porque a gente só pode fazer um serviço com a licença, se a gente não tiver aquilo ali causa um impacto (Entrevistado P).

- SUAPE

A principal tarefa do analista de gestão é colher as informações repassadas pela construtora e pela equipe de projeto, a fim de elaborar os relatórios a partir destas. Nos

relatórios são citados os principais problemas relatados pelos envolvidos. O trabalho desenvolvido pelo analista se mostra técnico, pois eles possuem a expertise de manipular as ferramentas utilizadas, ao passo que os outros envolvidos não. O trabalho desenvolvido é, principalmente, um trabalho de descrição do que lhe é repassado, para ser posto dentro do formato desejado. Há também o espaço para a opinião do analista, uma vez que este pode fazer um alerta sobre a possibilidade da ocorrência de um risco. Então, dá-se espaço para discussão e a equipe avalia se de fato este risco existe.

> Colher informações, certo? A gente colhe informações e elabora o relatório, nós não temos muita assim gerencia naquilo que é dito. Nós não temos muito poder também, entendeu? Se o pessoal não quiser usar o EGP não vai usar. A gente está tentando se impor devagarzinho, a meta da gente é basicamente colher as informações que são passadas e elaborar o relatório daquelas informações citando os principais problemas os entraves, a gente cuida também da parte técnica disso não é? O pessoal não sabe mexer no Project por exemplo: nós temos aqui nosso padrão de acompanhamento, nosso padrão de relatórios. Nós não temos assim, muita gerência no que está lá, a gente basicamente descreve o que as pessoas falam, claro que a gente opina (Entrevistado E).
>
> É colher as informações, filtrar e repassar para secretaria. No caso ele filtra as informações. Porque eles não têm a formação que a gente tem, ele não tem como discutir. Tenta filtrar o máximo possível, para deixar a informação sucinta para explicar para o secretário, governador e até mesmo para a diretoria aqui de SUAPE (Entrevistado F).
>
> Promover a atualização semanal, posso dizer assim, dos planejamentos dos projetos, promover e monitorar. Inicialmente eram meros executores de software e procedimentos, mas que hoje não eu considero que eles já começam a entender um pouco das obras, porque toda semana envolvido naquilo (...) (Entrevistado G).
>
> É a coleta das informações, né? Que fazem as discussões, sempre discutem muito as soluções que a gente faz é tudo sempre bem explicado. E, às vezes eles conseguem entender bem na conversa e sugerem para gente.Eu acho também que é um apoio que eles dão a gente, tanto da operação da informação, mas eles também com o tempo passa a conhecer da obra entender saber qual é o problema. Eu a acho uma peça importante, pois faz parte do grupo, entendeu? (Entrevistado H).
>
> Basicamente de acompanhamento das etapas do cronograma. E também de discussões e resoluções e é exatamente neste momento que a gente trás para a mesa todos os gargalos, as pendências e também os acontecimentos de obra que têm que ser em tempo real e que a gente precisa decidir e dar norte, e muitas vezes a gente tem que modificar os cronogramas, então eles fazem esta ponte da gente com o secretário e com o governador (Entrevistado I).
>
> A construtora, é quem vai fornecer a maior quantidade de informações porque ele quem está executando (Entrevistado E).

A primeira identificação dos riscos do projeto acontece no planejamento, através da identificação dos fatores de risco e sua posterior análise através da matriz de impacto. Em

seguida, é identificada uma ação para minimizar ou reduzir aquele risco e é identificado o responsável e o prazo para aquela ação. Porém, ainda é apontada a necessidade da identificação dos riscos durante a execução do projeto, o pode ocorrer pela má identificação no primeiro momento, ou porque surgem novos fatores através da entrada dos outros órgãos durante a execução. Em geral, os riscos estão ligados a atraso na entrega da obra.

> A gente identifica uma parte deles, os que já são assim identificáveis no planejamento. No plano de projeto, a gente coloca a descrição do risco, a gente faz uma análise, a gente possui a matriz de impacto, alto, médio ou baixo e probabilidade, alta, média ou baixa. A gente cruza e vê se o risco é alto, médio ou baixo, dependendo do impacto e dependendo da probabilidade. A gente coloca um farolzinho lá para ver se é alto, médio ou baixo, coloca uma ação para tentar minimizar ou reduzir aquele risco, e prazo e o responsável. Esses são eixos que a gente identifica no planejamento. No acompanhamento também aparecem riscos. (...) a gente faz o mesmo projeto no relatorio semanal, a gente coloca lá uma análise de risco do mesmo jeito coloca o farol, a descrição, a consequência que poderia causar, uma contra medida para tentar reduzir ou minimizar de um caso (Entrevistado E).
>
> Geralmente, está muito ligado aos atrasos. A gente tanta identificar, a gente identifica quando a gente está elaborando o cronograma, o acompanhamento. Digamos tem um poste no meio da pista, o poste vai virar um risco se não for tirado tal data, corre o risco de atrasar o cronograma, a gente entra em contato com a CELPE, e eles dão um prazo, a gente coloca este prazo no cronograma. Ai fica fazendo este acompanhamento semanal, semanalmente vê como é que está o processo. Este é um exemplo que eu estou dando. A gente identifica, faz o planejamento e data e insere ele no cronograma (Entrevistado F).
>
> Pronto, análise de risco é uma coisa que eu não faço aqui, o risco é muito do sentimento nosso, aí vamos dizer que vamos fazer isso, que isso vai acontecer e tal forma. Mas, não a gente não faz uma modelagem matemática não faz nada que vá pontuar ou numerar o risco para que quando ele aconteça ou deixe de acontecer não há esse controle aqui nosso (Entrevistado G).
>
> A ferramenta consegue fazer com que a gente visualize um futuro, um projeto a longo prazo, então assim é um trabalho de conhecimento da equipe, né? (...) perceber que vai haver um problema na discussão com a empresa e a gente procura resolver de forma bem clara e bem dinâmica, de forma muito mais tranquila. Até hoje eu nunca tive nenhum problema tão grave que a gente não conseguisse, logico que envolve coordenação, a diretoria, mas tudo a gente conseguiu solução (Entrevistado H).
>
> Estes riscos acontecem normalmente durante a execução. E, é por isso da nossa preocupação e da minha preocupação da fase de projeto. Que estes riscos deveriam ter sido diagnosticados lá atrás, ou que a gente mitigasse estes riscos durante a execução. Mas, basicamente, os riscos ocorrem durante a execução e isto é uma coisa muito complicada que interfere diretamente na entrega e na boa execução da obra (Entrevistado I).

Os riscos, segundo os entrevistados F, G, H, S e T impactam diretamente no cronograma.

> Elas impactam diretamente no cronograma. Quando a gente tem estes pontos de riscos, geralmente o cronograma atrasa (Entrevistado F).
>
> Isso impacta muito sempre no cronograma, no financeiro e também ao não fornecimento daquele bem que é público (Entrevistado G).
>
> Às vezes, você não percebe um erro do projeto, esse planejamento impacta bastante. Às vezes, você tem atraso de obra, atrasa um mês e um ano, então eu acho que assim se você não analisar o risco, você não procura as falhas do projeto, não vê de forma global a coisa pode atrasar o contrato de uma forma que muitas vezes é melhor destratar o contrato para licitar novamente, porque a coisa fica tão complicada que você não consegue resolver (Entrevistado H).
>
> Impactam bastante, eles geralmente tem impacto com relação ao tempo esse é o impacto. A gente vê muitas coisas que realmente fogem do planejado porque acho que é uma cultura brasileira, que a gente não gasta muito tempo planejando, então acaba fazendo ajuste durante a execução e acaba empurrando o prazo, não tem muito para onde correr (Entrevistado S).
>
> Normalmente, impacta em atraso na entrega do projeto (Entrevistado T).

Ao analisar os relatos apresentados, observa-se que a função principal dos analistas de gestão é colher as informações e preparar o material que será devolvido à secretaria e apresentado ao governador. Este papel se mostra restrito à coleta das informações e escrita do relatório. O analista de gestão não vai a campo colher, nem checar as informações, sendo isto apontado como uma limitação da sua interação, pelo desconhecimento da realidade do campo. Estas são de responsabilidade da construtora e fiscalisadora contratadas e da secretaria.

O trabalho desenvolvido é técnico, pois eles possuem a expertise de manipular as ferramentas utilizadas, já que estas não são disseminadas entre os outros envolvidos. Apesar de ser um trabalho de descrição, ao pôr as informações dentro do formato desejado, há também o espaço para a opinião do analista, todavia este espaço é limitado. Há a possibilidade de relatar seus sentimentos próprios em relação ao projeto, a partir da sua experiência anterior, alertando para possíveis dificuldades, especialmente em relação a dificuldades que podem ser enfrentadas e que atrase a entrega da obra. O analista, então, ajuda o gerente e a equipe de projeto a manter o foco nos prazos de execução e observar e antever as situações que impactam negativamente, a fim de alertar ao gerente e secretário. Também na reflexão sobre estas situações e indicam as pessoas que podem ajudar. Este papel é mais “importante” do que o percebido pelo próprio analista.

O analista, também, pode ajudar na identificação dos riscos ao fazer alertas para a equipe que discutirá sobre este e sua contramedida. Isto ocorre, primeiramente no planejamento, através da identificação dos fatores de risco e sua posterior análise através da matriz de impacto versus probabilidade. Em seguida, é identificada uma ação para minimizar ou reduzir aquele risco e é identificado o responsável e o prazo para aquela ação. O mesmo processo relatado ocorre durante a execução, para aqueles riscos que não tinham sido identificados.

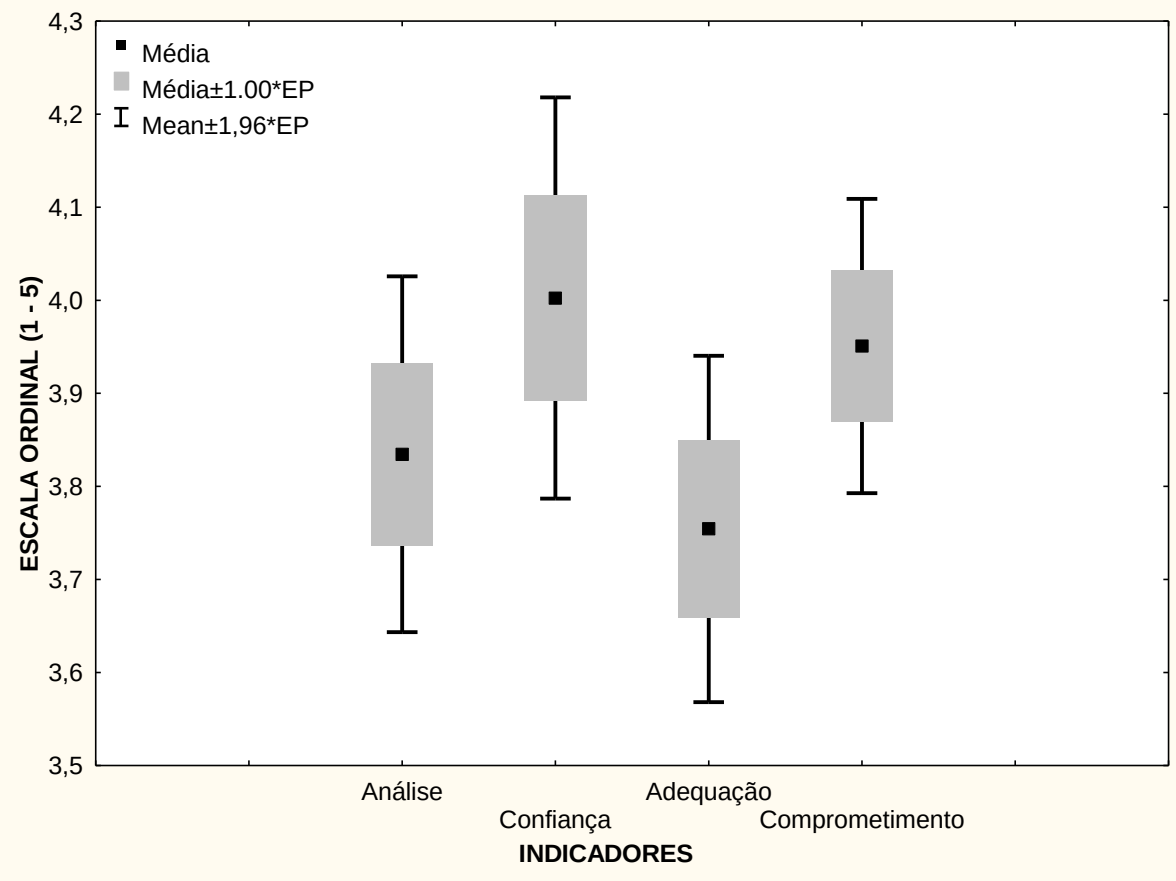
Todavia, foi apontado que esta identificação é feita de maneira superficial, e não há o monitoramento da sua efetivação, de forma que não há controle sobre os seus efeitos do risco. Há, apenas, a identificação dos riscos mais latentes, que se mostram mais visíveis para a equipe, todavia o gerenciamento dos riscos, mais completo, não é realizado, também porque não há registro de determinadas informações que seriam imprescindíveis para este processo, além de não incluir todos os envolvidos diretamente no gerenciamento do projeto. Devido aos outros envolvidos não participarem diretamente do planejamento, não são consultados sobre este processo, o que dificulta ainda mais a identificação destes, conforme apontou a análise multidimensional. Desta forma, mesmo realizando o gerenciamento, os problemas acontecem e têm que ser tratados e solucionados durante a execução do projeto.

Percebe-se o impacto negativo da não conclusão de uma etapa do cronograma e a efetivação de um risco associado a ele, por conta do gerenciamento pouco efetivo. As situações que são geradas a partir disto, são debatidas coletivamente nas reuniões de monitoramento. O maior impacto dos riscos e situações que fugiram do planejado nos projetos está relacionado aos prazos, que é o que de fato o monitoramento acompanha. Há situações em que entram coisas novas e é necessário fazer o replanejamento de parte das ações, ou até mesmo do cronograma do projeto como um todo.

d) Fatores de Sucesso

Nnesta seção serão analisados os indicadores dos fatores de sucesso para o gerenciamento de projetos, demonstrados na figura 34.

Figura 34: Distribuição Fatores de Sucesso



Fonte: Dados coletados, 2013.

A “Análise” aparece com média 3,83 e desvio padrão 0,80.

Este indicador retrata a análise dos papéis dos envolvidos, suas expectativas e responsabilidades e conhecimento geral dos desafios do processo de gerenciamento de projetos.

- SECID

Foram apontadas algumas situações que devem ser percebidas como pontos de melhoria para que análise do processo, através dos papéis dos envolvidos seja eficaz. O primeiro ponto, e talvez o mais impactante de todos, é a percepção existente sobre a interferência do fator político na percepção sobre a importância e expectativa em relação ao desenvolvimento do projeto. Se as entidades máximas do comando executivo do Estado não demonstram responsabilidade e claro comprometimento com suas ações no projeto, certamente isto vai impactar nas ações dos outros envolvidos.

> Independente de política de partido, eu acho que as entidades estaduais municipais e federais deviam ser entrosadas no nível técnico da coisa, independente de quem comanda (...) se não fizer a coisa bem feita ela reflete entendeu? Acho que o foco grande que a gente tem que se preocupar e eu me preocupo é o planejamento bem feito (Entrevistado C).

Foi apontado também que não houve formação para o gerente, sendo este indicado por já exercer uma função ligado ao projeto. Isto limita o papel e atuação deste, impactando no desenvolvimento do projeto, conforme já exposto na variável "Interações". Além disto, a não inclusão dos outros envolvidos, dá a percepção de que a equipe é reduzida e que há uma carga de trabalho maior de que cada um pode executar.

> Então é bem reduzida ai o pessoal, e não teve assim uma formação (Entrevistado D).

Outro ponto lembrado, foi a necessidade de envolvimento da população beneficiada, em especial na cobrança de que as melhorias e o bom funcionamento do projeto se mantenha, independente da liderança que se encontre no poder.

> E aí, entra o controle que a sociedade tem que ter e cobrar mesmo a continuidade a melhoria e eu acho que é esse nosso grande desafio (Entrevistado B).

Das ferramentas e técnicas, a opinião especializada é utilizada para dar estimativas as durações das atividades. O uso com maior frequência desta se dá por conta do monitoramento está direcionado ao prazo de execução do projeto.

> De ferramentas e técnicas que eu conheço, que eu poderia dizer que a gente utiliza, é a opinião especializada, é para estimativa das durações. A gente não faz uma média, a gente não tem uma média histórica ainda, a gente também não faz aquele balanceamento mais provável no sentido de ter cenários e realmente com relação a opinião especializada que é do engenheiro da construtora (Entrevistado S).

O documento de lições aprendidas não é utilizado como base para projetos futuros.

> As nossas lições aprendidas, quando encerra um projeto, ela não é efetivamente utilizada, ele é elaborada e apresentada, mas ela não é utilizada como exemplo posteriormente que seria o objetivo maior nos documentos de lições aprendidas para projetos futuros que agente tem, então uma efetiva utilização das lições aprendidas (Entrevistado T).

- SRHE

O tempo político é um fator dificultador da implantação do processo de gestão de projetos, pois ele suprime a necessidade de se discutir, efetivamente, o planejamento, em especial no seu início.

> O tempo político não é o tempo técnico, você não tem tempo para planejar realmente, porque as coisas vão acontecendo, a captação de recursos abriu ali com o governo federal e você tem que correr, ai você não tem tempo de atualizar projeto, então você atropela todos os processos. Então assim, eu acho que ainda na prática a gente não tem conseguido ainda o uso dessas ferramentas como deveriam ser. Como elas têm que parar pensar, parar para planejar, você tem que perder este tempo, que não é perder tempo, mas é ganhar tempo, é ganhar qualidade, é ganhar muito mais para o futuro que o tempo que o pessoal acha que nós vamos perder inicialmente, né? (Entrevistado K).

Como abordado, a não inclusão dos outros envolvidos, dá a percepção de que a equipe é reduzida e que há uma carga de trabalho maior de que cada um pode

> É apontada a necessidade de aumentar a equipe de projeto (Entrevistado L).

> O aumento de equipe para o acompanhamento das atribuições dadas a essa gerência para cumprir prazos e melhorar a qualidade que devemos fazer (Entrevistado M).

- SUAPE

A dimensão da equipe de projetos é dada através da análise do escopo.

> Sempre quando vai iniciar a gente faz essa análise inicial de todo o escopo e, de acordo com o escopo que vai existir, a gente vai dimensionar a equipe nossa quando a necessidade de atender e fiscalizar aquela obra assim só o engenheiro ou coordenador pode fazer isso, se vai ter que ter um analista da casa se vai ter que ter um estagiário necessário pra isso em relação na parte de planejamento de equipe (Entrevistado G).

Conforme abordado anteriormente, a equipe de projeto é indicada pela atividade que o indivíduo exerce na secretaria, bem como o gestor, a ponto deste ser de fato o gestor da obra, mas ser considerado o gestor do projeto.

> (...) ele chama de gestor da obra, para nós é o gerente de projeto (...) (Entrevistado E).

A maior parte das informações que dão vida ao projeto são fornecidas pela construtora que executa a obra. O papel do gerente é acompanhar o planejamento e monitoramento e fazer o primeiro filtro em relação às informações repassadas por estas.

> O gerente de projeto está aqui para validar o que a construtora diz, e colocar alguma questão a mais. Não daria certo só com que a construtora diz. Nós ficaríamos nas mãos do particular (Entrevistado E).

A formação do gerente de projetos na prática de gestão de projetos, apesar do curso de MS Project realizado, deu-se efetivamente no contato com o analista. A prática foi responsável pelo entendimento do gerente de projetos da prática que ele iria exercer. Não houve um treinamento formalizando e qualificando as pessoas para tal.

> A primeira obra em si minha que foi uma obra grande, basicamente de manutenção, mas uma obra que interferia diretamente com indústrias grandes aqui no Porto de Suape. Essa obra foi para o EGP e junto com o EGP, foi este momento marcante quando eu tive o primeiro contato com estas ferramentas de gerenciamento de projetos. Ai eu comecei a aprender muito com a equipe da SEPLAG exatamente de como você gerenciar, como você fiscalizar um contrato desde o início dele para que lá na frente não lhe cause um problema, não lhe cause um dano tanto para a administração quanto para a sociedade diretamente (Entrevistado I).

A comunicação entre o gerente e sua equipe se dá através de cartas e ofícios, internamente e externamente.

> O e-mail ele não é usado como ferramenta de formalização, sim pra trabalho, mas não é considerado formalizado. Aqui são realmente ofícios e cartas, aqui na empresa é considerado como valido cartas ou ofícios vindo das empresas ou nossos, o e-mail serve para dizer o que precisa mas não é atestação, atestação o que considera é realmente isso (Entrevistado G).

Por seu lado, o papel do analista é coletar as informações repassadas pelo gerente do projeto e colocar dentro do formato do EGP-PE.

> Seu papel é que cada membro tem sua responsabilidade, o membro da EGP ele é responsável por levar a metodologia e questionar se está tendo alguma dificuldade algum entrave no processo, pede prazo, pede data para tudo, analisar o cronograma junto com os outros participantes para propor contramedidas, caso haja alguma tendência de atraso no projeto. Esse é o papel da SEPLAG, além de elaborar o material pelo qual ele é responsável e publicar no painel de controle levar o material pronto para reunião com o secretário, elaborar ata todo esse papel é nosso (Entrevistado T).

Algumas situações podem ser percebidas como pontos para análise processo de gestão de projetos. O primeiro ponto, e talvez o mais impactante de todos, é a percepção existente sobre a interferência do fator político na percepção sobre a importância e expectativa em relação ao desenvolvimento do projeto. Se as entidades máximas do comando executivo do Estado não demonstram responsabilidade e claro comprometimento com suas ações no projeto, certamente isto vai impactar nas ações dos outros envolvidos. No tocante à questão política, o tempo político é outro fator a ser analisado, pois ele suprime a necessidade de se discutir, efetivamente, o planejamento, em especial no seu início.

Foi apontado também que não houve formação para o gerente, sendo este indicado por já exercer uma função ligado ao projeto. Isto limita o papel e atuação deste, impactando no desenvolvimento do projeto. O papel do gerente é acompanhar o planejamento e monitoramento e fazer o primeiro filtro em relação às informações repassadas por estas. A maior parte das informações que dão vida ao projeto são fornecidas pela construtora que executa a obra. A formação do gerente de projetos na prática de gestão de projetos deu-se no contato com o analista. Não houve um treinamento formal, a fim de qualificar as pessoas para seus papéis.

Em relação à equipe de projeto, esta é formada pelas pessoas que já exercem as funções correspondentes na secretaria, com foco nas obras civis. E, pela não inclusão dos envolvidos, de maneira mais abrangente, na montagem da equipe, há a percepção de que a equipe é reduzida e que há uma carga de trabalho maior de que cada um pode executar.

Por seu lado, o papel do analista é coletar as informações repassadas pelo gerente do projeto e colocar dentro do formato do EGP-PE. Todavia, o documento de lições aprendidas não é utilizado como base para projetos futuros.

Outro ponto lembrado foi a necessidade de envolvimento da população beneficiada, em especial na cobrança de que as melhorias e o bom funcionamento do projeto se mantenha, independente da liderança que se encontre no poder.

A “Confiança” aparece como o fator crítico de maior média 4,00 e desvio padrão de 0,91.

A confiança mútua entre os membros da equipe, o consultor/analista de gestão e o gerente de projetos.

- SECID

A função principal dos analisas de gestão é colher as informações e preparar o material que será devolvido a secretaria e apresentado ao governador. Para tanto, faz-se necessário obter um bom relacionamento com a equipe e o gerente de projetos, a fim de que as informações válidas e úteis sejam repassadas.

> O papel de forma objetiva é fornecer as informações de forma objetiva para a gente, juntar e ver como vai repassar as informações e pronto (Entrevistado A).

> O papel destes indivíduos [gerente de projetos] é fornecer informações para os analistas compilarem a partir das ferramentas de gestão de projetos. Informações estas relativas as obras civis, em geral (Entrevistado C).

Contudo, o entrevistado A indica que pela forma como os gerentes de projetos são indicados e pela não realização de um treinamento apropriado antes do exercício do cargo, há uma dificuldade na interação com estes, pois não interagem com todos os envolvidos, não possuem autonomia e não dispõem de toda a informação necessária para o bom andamento do trabalho.

> (...) um gerente de projeto como deve ser em cada projeto, não só uma pessoa que junta informações e pronto, mas um gerente de projeto como prega o PMBOK (Entrevistado A).

- SRHE

E, para conseguir obter as informações relativas ao andamento do projeto, o analista necessita criar uma relação de confiança, para que os indivíduos possam superar as adversidades e a resistência que podem ser criadas neste processo. Algumas informações que são repassadas para o analista, inclusive, só chegam até eles por conta desta relação que foi estabelecida.

> No caso é demandado a gente estar ali semanalmente, fazendo aquele trabalho de conscientização de relacionamento, mostrando a importância do planejar de fazer um acompanhamento, mostrando a importância da agenda de monitoramento com o governador e muitas das informações que a gente consegue é baseada também na questão do relacionamento da confiança, e ai às vezes a gente também é colocado na situação de que realmente, apesar de algumas informações serem passadas em caráter de confiança (...) temos que reportar algumas situações (Entrevistado J).

> Para mim, foi uma das coisas que gerou mais aprendizado. É para gente não filtrar, mas ser muito ponderado naquilo que a gente está passando e ter muito certeza que aquilo é uma coisa muito consistência e definitiva para que não haja muitos questionamento e para preservar a questão do relacionamento, porque o trabalho da gente é baseado na confiança, então isso foi muito interessante (Entrevistado M).

Como é papel da equipe e do gerente de projeto receber as informações desta e repassá-las para o analista, algumas rotinas do processo pode refletir a relação de confiança que há entre a equipe de projeto e a empresa executora. Como a matriz de riscos que é incorporada ao contrato com o objetivo de evitar abandono pelo contratado, a ata de compromisso com as contramedidas relatadas geradas nas reuniões de monitoramento, que pode ser utilizada na justiça para solicitar punição pelo não cumprimento das contramedidas relatadas.

> E, quando a gente faz a licitação, dentro da licitação tem um termo chamado matriz de risco que essas questões de a gente prever para que não aja abandono de contrato pelo contratado, para que não aja indisponibilidade do projeto (Entrevistado R).

> Durante o acompanhamento nós não fazemos atas, e nos foi solicitado pela secretaria executiva que acompanhava esses projetos que fossem feitos atas para gente poder de alguma forma documentar as contramedidas que estavam sendo oferecidas pelas construtoras, porque muitas vezes estavam sendo oferecidas contra medidas e não estavam sendo cumpridas. (...) então, nós começamos a fazer ata de acompanhamento pra essa secretaria executiva especifica, a acabou por utilizar este instrumento para notificar a empresa, porque a gente fazia uma ata e não falaram as despeito contra a medida que estava sendo informada e qual era o prazo? E o representante da construtora fiscalizadora e gerente de projeto eles assinavam essa ata, então serviu de subsidio para ela fazer uma notificação na empresa pelos prazos que não estavam sendo cumpridos (Entrevistado S).

A função principal dos analisas de gestão é colher as informações e preparar o material que será devolvido a secretaria e apresentado ao governador. E, para conseguir obter as informações relativas ao andamento do projeto, o analista necessita criar uma relação de confiança, a fim de que as informações válidas e úteis sejam repassadas.

Contudo, pela forma como os gerentes de projetos são indicados e pela não realização de um treinamento apropriado antes do exercício do cargo, há uma dificuldade na interação com estes, pois não interagem com todos os envolvidos, não possuem autonomia e não dispõem de toda a informação necessária para o bom andamento do trabalho. Isto afeta, inclusive, na confiança entre ele a os outros envolvidos de modo que, às vezes, é necessário usar a ata de compromisso com as contramedidas relatadas na justiça para solicitar punição pelo não cumprimento destas.

O indicador “Adequação” aparece com média 3,75, que apesar de alta, é a menor deste aglomerado. O desvio padrão foi de 0,78.

Este indicador preconiza a adequação da estrutura e das ferramentas em função das necessidades organizacionais para o gerenciamento de projetos e a sua utilização em todos os níveis.

- SECID

A designação dos gerentes para a ocupação do referido cargo é de responsabilidade do secretário da pasta. Por vezes, há uma indicação da SEPLAG por conta da atuação do indivíduo no projeto, mas fica a critério do secretário a definição.

> Acredito que nenhuma secretaria exista gerência de projeto, o que a gente tem são indicações de secretários que diz que fulaninho vai cuidar dessa obra e Sicraninho vai cuidar da outra obra, então quem define não somos nós, a gente sugere em algumas vezes dizendo – "Secretário a gente acha que fulaninho seria uma pessoa ideal pra assumir esse papel". Mas, em geral não somos nós que decidimos, é uma indicação do secretário (Entrevistado A).

> A gente solicita que o secretário da pasta designe essa pessoa para gente, a gente vai lá explica o que é o gerente de projetos que a gente precisa de uma pessoa que consiga responder por esse projeto para gente que colete informações na secretaria pertinente a esse projeto que seja a pessoa que tome conta dele mesmo naquela secretaria e ai a gente expõe as características que a gente precisa e solicita que o secretário da pasta denomine esse gerente de projetos para gente (Entrevistado T).

A formalização do gerente ocorre através de ata durante as reuniões de planejamento.

> Não tem uma formalização, normalmente registra em ata as reuniões que a gente faz com o secretário, o secretário diz: há essa obra daqui quem vai cuidar é o fulaninho a gente vai lá e bota na ata, que foi solicitada que fulaninho de tal seja o novo gerente do projeto X (Entrevistado A).

Também foi apontada a indicação da ocupação do cargo através de ocupantes anteriores. Antes do projeto ser acompanhado pela SEPLAG.

> Na verdade, quando eu comecei aqui já existia uma pessoa anterior que era "Fulana" que hoje está no "órgão", e que antes era "Beltrana", e eu, acho que somos as três que participamos desse projeto e foi mais ou menos uma indicando a outra por saber que já tinha experiência na era, enfim, e assim ficou (Entrevistado D).

O papel da equipe de projeto é restrito, em geral, às obras civis, fornecendo informações para a construção do cronograma e, posteriormente, para o monitoramento. O gerente responde sozinho pelos projetos, pois a equipe da secretaria não está envolvida.O gerente de obras foi designado para ser gerente de projetos e ele recebe os projetos prontos, apenas para executá-los, junto a construtora contratada.

> A situação ideal era que a gente tivesse uma pessoa que viesse para cá e que respondesse por todas as áreas da SECID e não acontece. Então o que a gente tem? Gerentes de projetos que apenas respondem formalmente como tal, mas normalmente são as pessoas responsáveis na secretaria por obras civis, então nós temos essa pessoa, mas que na maioria das vezes é o que a gente chama de gerente de projeto, mas não é, a gente tem alguém que responde por projeto, alguém que responde por licitação, alguém que responde por orçamento e alguém da fiscalizadora, isso no caso específico dessas obras que a gente está falando agora (Entrevistado A).

> Eu só sei da parte de obras, na realidade eu sou gerente de obras que nem eu sei que eu não tenho um organograma definido. Sei que eu desempenho uma função gerencial agora eu recebo os projetos prontos e corro pra executar esses projetos já prontos ou do setor ou da licitação (Entrevistado C).

> Pois, a minha, na verdade, só sou eu, a secretária como chefe, eu que faço a parte de recepção de projeto e passo para todo mundo, a parte de licença também sou eu que faço e Fulaninho a obra (Entrevistado D).

- SRHE

De acordo com os falas dos entrevistados, o gerente de projetos é designado pela experiência que possui no projeto e pela disponibilidade em gerenciá-lo. A indicação é formalizada pelo secretário.

> Eles são designados a partir do momento em que nós indicamos cada responsável pela obra, pelo gestor, pelo projeto. Então, nós designamos através de portarias onde eles são designados como gestores, oficializamos, digamos assim, eu ele é o gestor da obra e que vai ser o gestor do projeto. A indicação, eu vou lhe ser muito sincera, é a disponibilidade que nós temos. Como é um quadro muito reduzido, então são as pessoas mais experientes, que têm a vivência (Entrevistado K).

> Evidentemente o critério de escolha e aceitação do secretário é por indicação, né? E desde que a pessoa tenha capacidade técnica de assumir aquele projeto. A designação é feita através da publicação do diário oficial (Entrevistado L).

> Acho que pelo conhecimento e por indicação, sem ser respaldado por algum documento (Entrevistado O).

> Ele faz toda movimentação da obra, inclusive o gerente responsável até o que não é da obra, monitorar a supervisão e fiscalizar a obra (Entrevistado O).

> No momento é por indicação. Aqui na secretaria é por indicação do secretário a pessoa que ficou a frente, no caso não é uma pessoa só, temos a nossa equipe que responsável por receber essas informações tratadas e disponibilizadas para o pessoal da SEPLAG. Acredito que não tenha nenhum ato formal de designação aqui na secretaria (Entrevistado R).

O entendimento da secretaria sobre o gerente de projeto é limitado, uma vez que é designado o gestor da obra, que em geral, não atende as características exigidas para provimento de tal função. E, como foi visto anteriormente, não há um treinamento adequado para exercer tal função.

> O gerente de projetos varia de um projeto para outro, mas na maioria é aquela pessoa responsável por conhecer um pouco melhor o dia a dia de obra e passar as informações para gente. Normalmente, a gente tem o gerente de projetos como aquela figura que é responsável por aquele projeto de forma integral seja da parte de recursos seja da parte de custo seja da parte de qualidade de aquisição, enfim na secretaria ocorre assim, no caso da SRHE o gestor é muito aquela pessoa que está lá na obra, e as pessoas que vão responder sobre outras questões dos projetos são essas de licitação, de desapropriação de projeto e etc, quando na verdade na nossa metodologia, o gerente de projeto que deveria concentrar todas essas informações (Entrevistado J).

Além disso, de acordo com o entrevistado J, não há uma equipe de projeto formalmente constituída, uma vez que o foco do planejamento e monitoramento está nas obras civis.

> A equipe de projetos na secretaria na verdade ela não se constitui nas secretarias o que a gente chama tradicionalmente de equipe de projeto, de gerenciamento de projeto. No caso da equipe de projeto é como eu te falei ela não existe, ela não é formalmente constituída. A nossa equipe de projeto é formada pelo gerente e pelos outros representantes dos outros setores, mas eles não são formalmente designados para participar dessa equipe de projeto (Entrevistado J).

A equipe de projeto se resume a um gestor e engenheiros. Percebem-se poucas pessoas de outros departamentos e do Estado envolvidas. A equipe é constituída pelo secretário e participa da gestão a partir da execução do projeto, tendo como papel acompanhar as atividades da obra.

> As equipes de projetos são desenhadas da seguinte maneira, ela começa com o gerente de projeto, o nosso gestor maior que toma conta do projeto, ela tem, vamos dizer, os engenheiros responsáveis no dia-a-dia na obra onde auxilia este gestor a planejar e desenvolver o projeto em si, né? Onde eles sentam, eles vão detalhar, eles vão fazer o cronograma, e seus custos (Entrevistado K).

> O secretario é que determina quem vai compor aquela obra.O papel exercido é o acompanhamento (Entrevistado P).

- SUAPE

De acordo com os entrevistados, o gerente de projeto é designado pelo secretário, em nome do secretário, e pode ser ele mesmo, o gestor da obra ou o engenheiro da obra. Entre as duas últimas opções, são escolhidos aqueles que possuem experiência, e que tem maior disponibilidade.

> Não somos nós, não temos gerência nenhuma sobre isso. Quem designa um gerente de projeto é a secretaria, normalmente quando existe uma obra a secretaria tem seu corpo de engenheiros e é ela mesmo quem diz: "Lá olha, você, você vai ficar com essa obra". Então nós não temos gerência. O nosso gerente de projeto normalmente é o gestor da secretaria, é o gestor da obra ou o engenheiro da obra que está responsável pela aquela obra (Entrevistado E).

> É por experiência. Eu sou especialista em infraestrutura. É por demanda. Como a gente tem pouca pessoa para muita demanda, vê quem é que está com mais tempo de folga, com obras menos complicadas, ai vai com a demanda. Também com a expertise do coordenador para ser o gerente do projeto (Entrevistado F).

> Geralmente eles já são estipulados em uma obra quando um novo projeto vem e é aprovado para ser monitorado. Leva-se em consideração a experiência que o gerente de projeto tem com aquele tipo de obra, leva-se em consideração se ele já

> tem alguma obra próxima, (...) então, toma-se como base colocar novos contratos de projetos que sejam próximos um do outro para evitar um deslocamento muito grande já que o território é muito grande (Entrevistado G).

O entrevistado H, não consegue identificar como se deu o processo de designação da sua gerência.

> Não sei se tem uma metodologia, aqui no caso fui contratado convidado (Entrevistado H).

Após a definição do gerente de projetos, monta-se a sua equipe. Para o entrevistado G, a dimensão da desta é dada através da análise do escopo.

> Sempre quando vai iniciar a gente faz essa análise inicial de todo o escopo e, de acordo com o escopo que vai existir, a gente vai dimensionar a equipe nossa quando a necessidade de atender e fiscalizar aquela obra, assim só o engenheiro ou coordenador pode fazer isso, se vai ter que ter um analista da casa se vai ter que ter um estagiário necessário pra isso em relação na parte de planejamento de equipe (Entrevistado G).

A equipe de projeto se resume a um coordenador, e um engenheiro, e em alguns casos, uma empresa de fiscalização. Percebem-se poucas pessoas do Estado e outras pessoas relativas a outros departamentos em SUAPE envolvidas.

> A equipe de projeto é um coordenador e um engenheiro auxiliar, dependendo da obra. Se a obra for maior tem a fiscalização, já melhora. Existe uma coisa mais coesa e mais bem embasada para você inserir dentro do projeto, no acompanhamento (Entrevistado F).

> Os projetos que eu trabalho com a SEPLAG, normalmente, sou eu como gerente de obra mais um engenheiro com a participação da empresa ou/e da supervisora quando é o caso (Entrevistado H).

O gerente de projetos é designado pela experiência que possui no projeto e pela disponibilidade em gerenciá-lo. A designação deste é de responsabilidade do secretário da pasta, e pode ser o próprio, o gestor ou o engenheiro da obra. Por vezes, há uma indicação da SEPLAG por conta da atuação da pessoa no projeto. Também foi apontada a indicação da ocupação do cargo através de ocupantes anteriores. Mas, fica a critério do secretário a definição.

Isto gera uma dificuldade, pois, em geral, as indicações não atendem as características exigidas para provimento de tal função. E, como foi visto anteriormente, não há um treinamento adequado para exerce-lá. Após a definição do gerente de projetos, monta-se a sua equipe, através da análise do escopo.

Apesar desta análise, pela não formalização desta equipe e pela não inclusão dos outros envolvidos no projeto, durante a fase de planejamento, percebem-se poucas pessoas do Estado, e outra pessoas relativas a outros departamentos envolvidas. A equipe se mostra diminuta e engloba, normalmente, o gerente de projeto, um engenheiro e a empresa de fiscalização, quando há. A equipe de projeto se resume a um coordenador, e um engenheiro, e em alguns casos, uma empresa de fiscalização. O papel da equipe de projeto é restrito, em geral, à execução das obras civis, fornecendo informações para a construção do cronograma e, posteriormente, para o monitoramento.

O indicador "Comprometimento" alcançou média 3,95, sendo a segunda maior do alglomerado e desvio padrão 0,67, o mais baixo desta análise.

Esta variável está relacionada com o comprometimento dos envolvidos no processo de gerenciamento de projetos

- SECID

De acordo com os relatos, a aplicação da ferramenta de gestão de projetos aponta uma falha: a gestão de projetos se presta mais em informar a cúpula do governo sobre o que está acontecendo, do que permitindo a interferência dos envolvidos para o fluxo mais eficiente de trabalho. A ferramenta de gerenciamento de projetos deveria priorizar a análise e gerenciamento das ações do projeto de modo mais objetivo, pois há a sensação de que se perde muito tempo apenas registrando as informações de acordo com a ferramenta estabelecida.

> (...) uma ferramenta de trabalho que seja mais objetiva, no sentido de que permita que a gente tenha mais tempo de analisar projeto do que perdendo tempo com o operacional em si (Entrevistado A).

> (...) eu, especificamente só trabalho nesse projeto, então eu só me reúno lá na SEPLAG duas vezes por semana, mas imagine, por exemplo, Beltrano, (...) ele passa mais tempo monitorando do que indo em obra não sei o que, e ai eu também não sei como melhorar isso. Realmente esse seria um ponto que a gente termina muitas vezes, é muito monitoramento e pouco trabalho (Entrevistado D).

Neste contexto, o envolvimento dos outros órgãos é limitado, sendo restrito à concepção e à solicitação de tarefas, quando estas estão prestes a serem executadas no projeto. Isto acarreta em baixo comprometimento destes órgãos no desenvolvimento do projeto, em especial em relação aos requisitos pactuados, os quais estes não fizeram parte, o que acaba impactando negativamente no atingimento do prazo estipulado.

> A única coisa que eu acho é a falta de entrosamento, que eu acho que existe entre os órgãos do governo, eu acho por exemplo, você faz um projeto onde a prefeitura está envolvida e ela não veste a camisa, do mesmo jeito que você está vestindo a sua, então isso ai causa péssimo conflito de decisão, às vezes de projeto que podia fluir bem e você acaba emperrando por causa dessa falta de comunicação dessa falta de entrosamento (Entrevistado C).

> Nas estações a gente teria, um EIA RIMA para as estações (...) houve um estudo e a gente teria que fazer uma prospecção subaquática e terrestre no entorno de 50m das estações. Isso seria a parte teórica, os estudos apontam isso, mas quando você vai para prática, por exemplo, não era necessário isso o rio na década de 70 quando houve aquelas enchentes aqui já tinha sido todo dragado, foi retificado, está completamente antropizado por tudo que ele já passou, enfim, já não seria necessária toda essa prospecção arqueológica e a gente e o Iphan, responsável por fiscalizar essa parte de arqueologia. No EIA RIMA teria que fazer essa prospecção arqueológica antes de começar qualquer trabalho nas estações, então antes de cavar um dedinho tinha que ser feito esse estudo de prospecção arqueológica, mas que o Iphan pra fazer isso você tem que fazer um projeto, que você manda pra lá e eles demoram até noventa dias, vai para Brasília, vai para portaria pra gente poder começar os trabalhos de prospecção. Então ai já vai meio ano, a gente não ia poder começar nunca a construir e isso o rios já tinha sido todo dragado, as áreas das estações já eram completamente antropizadas, os estacionamentos que já foi concretado o chão, já foi cavado, outro que já foi o parque de Santana que já foi todo aterrado enfim já não cabe na pratica o que a teoria apontava e ai ficou esse impasse de como é que faríamos. Ai como resolvemos? Mandamos um oficio por meio do Iphan até que ele se pronunciasse, reuniões, nota técnica dizendo que não seria necessário e no final depois de 5 meses, eles se pronunciaram informando que não seria necessário fazer essa prospecção arqueológica nas áreas das estações previamente, eles recomendavam que tivesse um arqueólogo acompanhando as obras porque se estivesse algum achado fortuito (Entrevistado D).

- SRHE

De acordo com os entrevistados, o fato dos outros órgãos do Estado, envolvidos no projeto, participam do processo, a partir do momento em que são solicitados, em virtude de atividades concernentes a eles acompanhamento interfere no comprometimento deste. Os entrevistados Q e O sugerem que estes sejam incluídos na fase do planejamento e desenvolvimento do cronograma, além que este processo não vise apenas os prazos de execução. O entrevistado N aponta a necessidade de disseminar a cultura de gerenciamento de projetos para que estes sejam desenvolvidos atendendo os requisitos de prazo, custo e qualidade requeridos pela população beneficiada.

> A única ferramenta que eu estou usando é o Project, hoje e eu estou usando só para determinar prazo, basicamente hoje é a secretaria que botando prazos, cobra os prazo, na hora que ela tivesse puxado (...) deveria ter uma análise de projeto, uma analise de viabilidade econômica, se naquele período teve incidência de recursos, olhar o programa naquele período, se eu tenho que botar outra ordem mais prioritária que caiba naquele negócio que está acontecendo naquele período se não, planejar melhor. (...) Por exemplo a gente bota 12 meses e quando chegar na pratica não vão ser 12, 15, 16. Então, a gente vai abrir no Project (Entrevistado Q).

> Eu no princípio reagi um pouco, porque existem tantas empresas fixadas na execução de uma obra que é muito difícil você fazer um planejamento e acompanhá-lo. Porque as imprevisibilidades da obra conduzem a exercer a um documento falso de planejamento ai tem que ser corrigido, às vezes até semanalmente, por cada imprevisibilidade que acontece na obra, tanto imprevisibilidade técnico (como de problema de solo, e outros tipos de problema como de topografia e etc.), como as imprevisibilidade relativos aos órgãos (as exigências dos órgãos de fiscalização (como CPRH , IBGE e etc.) e o tribunal de contas da união ou do estado dependendo da verba da onde vier (Entrevistado O).

> O que precisa não só no processo das barragens, mas é uma maior capacitação dita pelo pessoal da SEPLAG os analistas é disseminar essa cultura de monitoramento constante, porque depois que você vai fazendo o projeto e está focando a obra é necessário você estar fazendo esse acompanhamento constante pra retroalimentar o sistema (Entrevistado N).

É destacada a necessidade de haver treinamentos para todos os envolvidos possam utilizar com mais propiedade a ferramenta.

> Treinamento é muito importante, para nós gestores, para a divagação desta ferramenta, para que a gente absorva melhor a ferramenta e possa melhorar também o nosso feedback junto ao EGP, eu acho que treinamento seria importante. Da ferramenta, como utilizá-la, como começar desde o início a desenvolver eu acho que precisa. Precisa muito chegar lá (Entrevistado K).

- SUAPE

Necessidade de integração dos envolvidos em todas as etapas do projeto. É apontada a necessidade de trazer os outros órgãos públicos para fazer parte da equipe do planejamento, de forma a minimizar o impacto negativo que hoje o projeto sofre, em função do afastamento destes.

> Às vezes, a gente em integração com outros órgãos, que a gente trabalha, a gente o que podia ser feito, tipo o CPRH ter uma reunião semestral, uma bimestral ou mensal de todos os problemas que a gente tem as necessidades, não é aquela reunião de definir metas, prazos. Seria uma boa ideia, essa reunião também podia ser com a equipe que trabalha com Celpe, que trabalha com, além do CPRH, a gente trabalha com banco, então acho que ajudaria tipo caixa que é financiamento. Esse tipo de integração com outros órgãos melhoraria muito (Entrevistado H).

O não comprometimento dos envolvidos limita a atuação da equipe gerando dificuldades e atraso no cronograma. O papel do Sponsor em trazer todos os envolvidos no processo para as reuniões de monitoramento agrega valor, pois estes podem ser acionados imediatamente.

> Uma coisa que é muito marcante é o monitoramento que a gente tem pelo secretário das cidades, por exemplo, que a gente faz rotineiramente toda semana é muito

> difícil não ter e ai essa meta da navegabilidade é um projeto bastante complexo a gente costuma passar duas três horas no monitoramento com ele tudo é visto é tratado na nossa reunião. Então é um exemplo que a gente usa para outros órgãos outras secretarias e tudo e ai nessa reunião estão todos envolvidos no projeto e são tratados todos os problemas questão do Iphan, de licença para aquisição de barco, a questão das dragagens, a remoção das palafitas, tudo isso é tratado na reunião. E uma decisão dele muito importante é que ele trouxe todos os órgãos envolvidos para essa reunião com a gente, então a gente precisava da Prefeitura do Recife, ai ele trouxe o secretário de habitação da prefeitura, ele trouxe um representante da CPRH para o nosso monitoramento, então o que foi possível ele agregou para que a decisões fossem tomadas com mais agilidade para o andamento do processo (Entrevistado T).

Esta dificuldade também acontece com as empresas contratadas para executar o projeto. Segundo o entrevistado G, o principal problema que afeta do comprometimento deta é o fato de não possuírem expertise para a gestão de projetos que esta se envolverá.

> Temos muitos problemas com isso em relação a construtora, elas não têm implantada no seu organograma empresarial essa parte de gerência de projeto, então foi muito duro conseguir essa implementação (Entrevistado G).

O comprometimento dos envolvidos no processo pode ser observado por dois aspectos. O primero, em relação àqueles que atuam diretamente com a gestão, o analista, o gerente e a equipe de projeto. Para estes, a aplicação da ferramenta de gestão de projetos aponta a falha de se prestar mais em informar a cúpula do governo sobre o que está acontecendo, em pespecial ao gerenciamento do tempo, do que permitindo a interferência deles para o fluxo mais eficiente de trabalho. Então, a ferramenta deveria priorizar a análise e gerenciamento das ações do projeto de modo mais objetivo, pois há a sensação de que se perde muito tempo apenas registrando as informações.

O segundo aspecto diz respeito aos outros envolvidos, tanto aos órgãos públicos, quanto as contratadas da iniciativa privada. No tocanto aos primeiros, o fato destes participarem do processo apenas a partir do momento em que são solicitados, quando da execução de alguma atividade de responsabilidade destes; os segundos, pois, muitas vezes, estes não possuem a expertise para a gestão de projetos. As situações relatadas afetam o comprometimento destes envolvidos, o que limita a atuação da equipe gerando dificuldades e atraso no cronograma. Neste momento, o Sponsor tem um papel fundamental em trazer todos os envolvidos no processo para as reuniões de monitoramento, a fim de agregar valor.

e) Papel do EGP

Sobre o papel do EGP-PE, apontado no quadro 24, o "monitoramento e acompanhamento dos projetos organizacionais", é apontado como o de maior destaque, sendo esta, inclusive a tarefa básica dos analistas e gerente de proejtos. Assim como, a "identificação das causas das falhas dos projetos", através da interação constante do analista com o gerente e equipe de projeto, "operação do sistema informatizado em que são inseridas as informações relativas ao projeto", uma vez que os analistas são responsáveis por operar o SISGEPE e o MS Project e "responsável pela centralização e coordenação dos projetos organizacionais", pois o EGP-PE centraliza as informações e o monitoramento dos projetos.

Quadro 24: Papel do EGP

Papel do EGP	**Média**	**Desvio Padrão**
Monitoramento e acompanhamento dos projetos organizacionais.	0,78	0,42
Identificação das causas das falhas dos projetos.	0,27	0,45
Operação do sistema informatizado em que são inseridas as informações relativas ao projeto.	0,25	0,44
Identificação e desenvolvimento de metodologia de gerenciamento de projetos.	0,25	0,44
Responsável pela centralização e coordenação dos projetos organizacionais.	0,22	0,42
Orientação e aconselhamento dos projetos organizacionais.	0,18	0,39
Gerenciar os recursos financeiros do projeto.	0,15	0,36
Recomendações para as falhas dos projetos.	0,13	0,34
Gerenciar os recursos materiais do projeto.	0,12	0,33
Definição do escopo do projeto.	0,09	0,29
Identificação dos projetos que devem ser desenvolvidos em função da estratégia organizacional traçada.	0,09	0,29
Realizar treinamentos com o objetivo de expor o método e as ferramentas do gerenciamento de projetos.	0,09	0,29
Manter toda a propriedade intelectual relacionada ao gerenciamento de projetos.	0,07	0,26

Autor: Dados coletados, 2013.

Dentre os papéis que obtiveram baixa pontuação, destacam-se os três que foram apontados na regressão linear múltipla, como críticos para obtenção dos benefícios da gestão de projetos. As "recomendações para as falhas dos projetos", é dificultada pelo papel limitado que exerce os analistas. "Manter toda a propriedade intelectual relacionada ao gerenciamento de projetos" é dificultada pela falta de informações durante ao desenvolvimento do projeto e a não utilização efetiva da documentação de lições aprendidas. Todas estas situações foram apontadas em diversas oportunidades quando da análise das variáveis nesta seção.

Com relação a "gerenciar os recursos financeiros do projeto", ainda não havia se explorado adequadamente. Foi retratado que o impacto da efetivação dos riscos recai sobre

os prazos e gera atraso no cronograma, e aumento do valor do projeto. O gerenciamento de riscos no projeto é realizado de maneira superficial e as contramedidas não são suficientes para mitigá-los. O fato do monitoramento ser dedicado ao prazo, causa a situação de que são gerados dois cronogramas, e apenas um é monitorado, o que gera descompasso e atraso. O não monitoramento do cronograma-físico financeiro gera dificuldades na relação execução e pagamento. Para minimizar este impacto, o orçamento inicial do projeto é inchado para absorver tais variações.

> (...) se a gente tivesse um sistema de levantamento de risco mais consistente, a gente ia puder antecipar muito as coisas e ter um papel mais ativo. Às vezes percebemos que a empresa faz um cronograma para gente, mas o cronograma financeiro é diferente, então quando executamos está em atraso, mas na verdade está em atraso porque ela pensou em uma engenharia financeira para obra completamente diferente (Entrevistado J)
>
> Elas impactam geralmente nos custos e nos prazos. Eu vejo assim, são estas duas ações que a gente se corrigi acrescentando a mais ao projeto do que era necessário (Entrevistado K).
>
> Você tem o impacto de custo, de tempo, né? Em uma cidade, a maioria destas barragens teve problemas de fundações, porque é uma área que tem uma geologia bastante complicada, e por mais que você intensifique com campanha de sondagem para mapear e identificar o subsolo naquela região, é uma região muito complicada. E, a gente não tinha histórico de construção de barragem naquela região. Então, a geologia causou grande surpresa para gente, e praticamente todas as barragens tiveram alguma alteração, seja de técnica que implicou atraso no seu cronograma, e custo também (Entrevistado L)
>
> (...) problema com relação à obra é em função das alterações de projeto, do que foi projeto base, do que é projeto executivo e que os recursos não sejam suficientes para você concluir assim aquilo que você não planejou (Entrevistado M)
>
> Principalmente na questão da entrega, e a gente falando de tampo a gente fala diretamente de custo. Quanto maior tempo para entregar uma obra, mais custo ela tem, não só para o Estado, mas principalmente para as empresas e para a sociedade. Enquanto a gente não entrega uma obra no prazo determinado, a gente está deixando de arrecadar, está deixando de fornecer uma estrutura para a sociedade (Entrevistado I).
>
> Mas, eu acho que seria mais em relação ao prazo e também ao custo, às vezes é necessário aditivo porque alguma coisa não foi prevista no plano executivo durante a execução, então essas atividade atrasam e esses pontos que fogem do plano eles impactam muito na tendência de atraso da obra (Entrevistado S).
>
> A gente trata muito de prazo e a gente não faz monitoramento de custo que seria importantíssimo para o governo (Entrevistado T).

f) Frequência Discussão Método

Os dados da tabela 3 mostram que a freqüência da discussão do método ocorre, majoritariamente, a cada semana, seguida pelo "outro" e "sempre que necessário". A variabilidade quanto a frequência pode ser percebida quando foi discutida a variável "Flexibilidade". Alguns entevistados indicaram que nunca discutiram sobre este tema, todavia, os que informaram discutir o fazem de maneira informal, na tentativa de adaptar o método e as ferramentas às peculiaridades dos projetos monitorados.

Tabela 3: Frequência Discussão Método

Frequência da discussão	**Contagem**
Semanalmente	23
Quinzenalmente	2
Mensalmente	4
Trimestralmente	3
Semestralmente	0
Anualmente	2
Outro	16
Sempre que necessário	15
Bianualmente	0

Autor: Dados coletados, 2013.

Todavia, as adequações realizadas são bastante pontuais e pouco modificam a metodologia estabelecida. Apenas perifericamente são feitas adequações, relacionadas a uma mudança apenas no destrinchamento das tarefas no cronograma.

> Temos discutido alguns pontos que vão diminuir o retrabalho que a gente tem constantemente, e está chegando ai agora uma empresa que vai desenvolver um novo sistema de gestão pra a gente aqui que vai facilitar o trabalho em termos de processamento de informações (Entrevistado A).
>
> Se dá de forma informal. A gente chega, conversa com a gerência, isso aqui é assim, vamos ver como é que a gente faz (Entrevistado E).
>
> (...) a gente tenta fragmentar ao máximo o trecho que a gente vai estar atacando, fica mais fácil de fazer este acompanhamento (Entrevistado F).
>
> Então, logicamente não vai mudar se não tiver nenhuma demanda externa ou interna da obra. Externa geralmente não há e interna sempre há semanalmente,

> geralmente na quarta ou quinta-feira, que é o outro dia que ele [analista] vem, sempre há necessidade deste replanejamento para tentar retomar (Entrevistado G).
>
> Aqui eu tenho muita liberdade para fazer isso. A metodologia que a gente usa aqui é da SEPLAG e ela tem muita vantagem, ela não consegue ficar limitada em uma informação que eles trouxeram para gente e a gente vê esse "pique" neles (Entrevistado H).
>
> A discussão é dada, vamos dizer, nós fazemos reuniões quinzenais, onde a gente discute ai, senta com os empreendedores internamente, com o grupo do EGP da SEPLAG, secretários e gestores de obra (Entrevistado K).
>
> E, dessa forma dentro das reuniões periódicas de monitoramento, é que vai se aprimorando a forma de acompanhamento desses instrumentos (Entrevistado R).

4.5 Análise Teórica da Implantação do Gerenciamento de Projetos em Unidades Federativas Brasileiras

Neste momento, serão feita uma relação dos aspectos mais importantes observados nos casos de implantação das ferramentas de gerenciamento de projetos nas esferas públicas, com foco especial nas unidades federativas do Brasil, relatados na literatura. O objetivo é identificar o que se pode aprender com estas experiências. Assim, o processo de implantação da política de gerenciamento dos projetos foi dividido em categorias, conforme quadro 25. São elas: plano estruturador, definição dos projetos estruturantes, definição de uma metodologia, instituição da figura de gerente de projetos, capacitação do pessoal, implantação do escritório de projetos, implantação da secretaria de projetos, integração com as instituições meio, criação do comitê gestor, implantação de um sistema informatizado, criação de um portal de transparência, apoio da alta-administração e implantação de incentivos e recompensas.

Quadro 25: Etapas da Implantação da Gestão de Projetos em Orgãos Públicos

Plano Estruturador	Além do tempo de mandato
Projetos Estruturantes	Definir projetos prioritários
Metodologia	Definir método de trabalho
	Definir processo de monitoramento dos projetos
	Avaliar periodicamente o método
Gerente de Projetos	Instituir a figura do gerente de projetos
	Definir responsabilidades
Capacitação do Pessoal	Qualificar no uso do método de gerenciamento
Implantação do EGP	Suporte para o desenvolvimento do processo de gerenciamento
Implantação da Secretaria de Projetos	Implantar secretaria para estruturar o processo de gestão de projetos
Integração com as Instituições meio	Encaminhamentos diferenciados para os projetos prioritários
Criação do Comitê Gestor	Tomar decisões que fogem da responsabilidade do gerente de projetos
Informatização	Uso de um sistema informatizado de gerenciamento de projetos
Portal da Transparência	Lançar Portal na WEB como informativo para a população
Apoio da Alta-Administração	Definir a gestão de projetos como política administrativa
Implantação de Incentivos e Recompensas	Definir e implantar um sistema de incentivos e recompensas para o envolvimento no planejamento, execução e monitoramento dos projetos.

Fonte: Adaptado de Corrêa (2007), Costa (2008), Costa, Januzzi e Santos (2008), Grego et al (2009), Santos (2009), Santos e Martins (2008) e Toscano, Souza e Barrence (2008), Pestana e Valente (2010) e Pinto e Silva (2009).

a) Plano Estruturador

Foi observada a criação de um plano estruturador para nortear as ações do estado, muito além dos quatro anos de governo. Os governos do Espírito Santo e de Minas Gerais criaram, respectivamente, o Plano de Desenvolvimento ES 2025 cujo horizonte de tempo é de vinte anos (2005-2025), e o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado, PMDI 2007–2023, com horizonte de 16 anos.

Este é um instrumento importante de compromisso, integração e convergência das ações e iniciativas estratégicas das principais forças políticas, econômicas e sociais destes estados. Na experiência vivenciada por Agheneza (2009) ressalta a importância da consulta aos atores sociais, especialmente à população beneficiada. Por tanto, as metas estratégicas do governo devem ser debatidas conjuntamente, a fim de se identificar as realidades locais e incorporar as especificidades de cada ambiente no referido documento. Esta vivência vai ao encontro da "vertente societal", tendência da administração pública brasileira, proposta por Klering, Porsse e Guadanin (2010), que pregam a legitimação da sociedade como participante do processo de formulação e implementação de políticas públicas.

Em Minas Gerais, segundo Corrêa (2007), foi negociada com a Assembleia Legislativa a participação dos cidadãos na consolidação dos projetos estruturadores, em audiências públicas, a cada ano de instituição ou revisão dos projetos, para que os cidadãos pudessem fazer sugestões de emendas, bem como pudessem cobrar do governo as ações previamente comprometidas pelo Executivo. As sugestões dos cidadãos são submetidas à Comissão de Participação Popular (CPP) para que ela analise e defina pela inserção

Esse processo ainda auxilia a aproximação do Executivo com o Legislativo do Estado, fato importante, pois propõe uma estratégia de governo que relaciona seu planejamento estratégico ao ciclo orçamentário, uma vez que o ciclo orçamentário é submetido à aprovação da Assembléia Legislativa de Minas Gerais (CORRÊA, 2007).

Santos, Gonçalves e Dias (2012) criticam o processo descrito por Corrêa (2207), alegando que a estruturação da estratégia governamental e a identificação dos projetos pelo Governo do Estado de Minas Gerais, foi realizada através de uma abordagem *top-down*, que se mostrou inconsistente com o direcionamento do governo para o atendimento das demandas da sociedade. Para os primeiros, a participação popular restringia-se apenas no desenvolvimento dos projetos.

b) Definição dos Projetos Estruturantes

Foi observado também que um dos primeiros passos tomados, para o estabelecimento das base do gerenciamento de projetos é a definição do projetos estruturantes, aqueles que pioneiramente, irão ser acompanhados através destes novos processos. O Governo do

Espírito Santo definiu, inicialmente, 20 projetos, o Governo do Rio Grande do Sul 48, o governo mineiro priorizou 33 projetos e o governo carioca 13.

c) Definição de uma Metodologia

Faz-se necessário o uso de metodologias para um melhor gerenciamento das atividades do projeto. Este uso está em linha com a necessidade de tornar o Estado menos burocrático e mais competitivo, conforme defendido por Matias-Pereira (2008), uma vez que as políticas e programas governamentais precisam ser entregues dentro do prazo estabelecido, dentro dos custos estimados, e em concordância com as expectativas da sociedade (CHRISTENSON, WALKER, 2008; GOMES, YASIN, 2008; McPHEE, 2008).

Nos estudos relatados por McPhee (2008) e Nagadevara (2012) a "estrutura organizacional", "processos e procedimentos" e "métodos desenhados para melhor gerenciar os riscos do projetos para a sua entrega com sucesso" são apontados como elementos chaves para a aplicação do gerenciamento de projetos nas instituições públicas. Neste sentido, é importante a implantação de uma metodologia que permita planejar, arquivar e monitorar todos os aspectos relativos ao projeto.

Contudo, Rosacker e Rosacker (2010) e Santos, Gonçalves e Dias (2012) ressaltama percepção das características únicas que cercam as organizações do setor público, sendo, portanto, não recomendado aplicar diretamenteas lições aprendidas com organizações do setor privado, uma vez que o objetivo das atividades dos dois setores são distintos, um voltado para o alcance de resultados financeiros, o outro atender às demandas da população.

No caso do Espírito Santo, há dois tipos de monitoramento: um, mais intensivo, com reuniões quinzenais, com a participação dos envolvidos e responsáveis pelos projetos, e têm como objetivo identificar medidas preventivas e corretivas ao projeto, definir medidas de gestão e orientar os gerentes sobre o processo de monitoramento; outro, cujos projetos necessitam monitoramento mais superficiais (PESTANA; VALENTE, 2010).

O caso do Rio de Janeiro segue a mesma tendência do Espírito Santotendo sido identificados os programas e projetos que necessitam um maior esforço de gerenciamento. Com isso, dois níveis novos de gerenciamento foram criados: um nível de gestão estratégica, e um nível de gestão de projetos. O nível de projetos estratégicos tem como principal meta funcionar como um elemento facilitador e estimulador das atualizações constantes dos dados

pelos gerentes dos projetos, porém não utilizam as técnicas clássicas de gestão de projetos segundo os modelos do PMI ou similares. A atualização dos dados do projeto no sistema é de responsabilidade dos gerentes de projeto, além de alertar sobre os problemas e gargalos identificados, e realizar os ajustes de prazos e custos necessários.

O nível de gestão de projetos são considerados como emblemáticos para a gestão do estado e são gerenciados por um escritório de projetos públicos denominado EGPRIO. Este nível opera sob um sistema gerencial de monitoramento intensivo de projetos cujo estabelecimento foi pautado na utilização das melhores práticas em gerenciamento de projetos definidas pelos sistemas de gestão como os descritos pelo PMI. O monitoramento destes projetos estruturantes é realizado através de planilhas orçamentárias e os cronogramas físico-financeiros por meio da ferramenta de gerenciamento de projetos descritas no PMBOK (PINTO; SILVA, 2009; SANTOS; MARTINS, 2008).

No Rio Grande do Sul, para dar suporte aos planos de projetos, é utilizado um roteiro em *MS PowerPoint*. Os controles de acompanhamento utilizam um conjunto integrado de planilhas *MS Excel*, denominadas Sistema de Gerenciamento de Projetos – SISGEP. Além disso, mensalmente a avaliação dos projetos ocorre em relação aos prazos das etapas, custos, indicadores e riscos. Em relação aos três primeiros itens (etapas, custos e indicadores) a análise se dá em relação aos objetivos previamente estabelecidos e à consecução dos marcos críticos. Em relação aos riscos, é realizada uma avaliação do ambiente e das tendências visando identificar previamente os riscos e propor ações que busquem minimizá-los ou preveni-los. Outro aspecto relevante é que todos os programas têm seus resultados contratualizados, ou seja, passam por uma formalidade também instituída pelo decreto de gestão, que estabeleceu a exigência de que todos os programas pactuem suas metas. O instrumento utilizado é o "Termo de Compromisso com Resultados", no qual comparecem todas as instâncias que contribuem para os objetivos do programa e assinam o termo (COSTA, 2008).

No tocante à metodologia, em Minas Gerais ainda é ressaltada a preservação dos dados e promoção da aprendizagem, avaliação e melhoria contínua, bem como a implantação de política de lições aprendidas referentes a cada uma das iniciativas finalizadas.

Em todos os métodos relatados, é perceptível a necessidade da consolidação de metodologia para o fechamento de projetos, preservando dados e promovendo a

aprendizagem, avaliação e melhoria contínua, bem como a implantação de política de lições aprendidas referentes a cada uma das iniciativas finalizadas.

d) Instituição da figura do gerente de projetos

Gomes, Yasin e Lisboa (2008) lembram que os gestores de projeto de organizações públicas têm que enfrentar situações distintas que os gestores de organizações privadas, pois, no primeiro, decisões políticas moldam a cultura organizacional. Com isso, as habilidades de liderança e de lidar com pessoas dos gerentes de projetos parecem ser mais relevantes para os participantes do que características específicas de personalidade ou habilidades técnicas destes.

Todos os casos estudados instituíram a figura do gerente de projetos para liderar cada um deles. Estes gerentes são os responsáveis diretos pelo acompanhamento físico e financeiro dos projetos, além de alimentarem os sistemas informatizados de acompanhamento. No Espírito Santo, para legitimar a liderança, os secretários de Estado e dirigentes de Autarquias indicaram pessoas de sua confiança. No Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, houve uma formalização ainda maior deste processo, e foi baixado um decreto pelos governadores destes estados, estabelecendo os diferentes níveis de responsabilidade e suas respectivas atribuições dos programas, projetos e ações. Naquele último estado, ainda pode ser ressaltada a disseminação da palavra "fulanização", que passou a ser bastante utilizada no sentido de que todas as responsabilidades ficassem definidas entre pessoas, nominalmente.

e) Capacitação do Pessoal

McPhee (2008) indicou a necessidade do aumento do investimento no desenvolvimento de habilidades para o *staff* como elemento chave para o sucesso no desenvolvimento de projetos públicos. Olateju, Abdul-Azeez e Alamutu (2011) corroboram esta posição e indicam a necessidade de se treinar todos os envolvidos no planejamento e execução do projeto, pois a falta de um conhecimento profundo, por vezes, se torna um obstáculo.

Para os projetos indicados como estruturantes, o investimento no desenvolvimento das habilidades de gerenciamento dos gerentes de projeto foi apontado como fator chave para incrementar a gestão. É imprescindível que o gerente do projeto possua qualificação para

exercer este cargo. Percebe-se também uma preocupação com a capacitação das pessoas envolvidas nos projetos. No Rio de Janeiro, foi realizado um treinamento em sala de aula para os gerentes e os analistas de projeto. Os treinamentos tiveram como referência a metodologia de gerenciamento de projetos desenvolvida e implantada em parceria com uma empresa de consultoria externa. No Rio Grande do Sul, também foram providenciados eventos de capacitação para os Gerentes de Projeto e para os Responsáveis por Ação, qualificando-os para as atividades de planejamento de suas atividades e no uso das ferramentas, oportunidade em que foram distribuídas diversas publicações técnicas, para aprofundamento dos conteúdos trabalhados em sala de aula.

Em que pese ter sido relatado que no caso de Minas Gerais, foi trabalhada a qualificação dos principais parceiros nos órgãos responsáveis pelos projetos que são, em geral, deficientes tecnicamente em relação à metodologia causando descrença quanto à sua real aplicabilidade e efetividade. É notório que ainda há lacuna nesta percepção. Tanto os parceiros, quanto os envolvidos nos projetos que não foram identificados como estruturantes, obtiveram treinamento muito superficiais sobre o processo de trabalho. É de suma importância realizar treinamentos voltados especificamente a este público (TOSCANO, SOUZA E BARRENCE, 2008).

f) Implantação do Escritório de Projetos

Os casos estudados apontam o estabelecimento de escritórios de gerenciamento, a fim de que concentrar as atividades e dar o suporte necessário para que estas aconteçam. Olateju, Abdul-Azeez e Alamutu (2011) apontam também que a estrutura proposta de gerenciamento sempre deve respeitar a cultura de cada organização e o ambiente político específico. Aplicação drástica deve ser evitada, pois podem acasionar resistência.

Após a implantação deste escritório, é possível o mapeamento dos principais gargalos que ocorrem na implementação dos projetos e sua divulgação para o núcleo central do governo. Antes, estes gargalos ficavam restritos às Secretarias de Estado o que dificultava a tomada de medidas preventivas e corretivas. O Rio de Janeiro formalizou a estruturação deste escritório através de decreto oficial, e este está ligado diretamente à Casa Civil. O governo do Estado do Rio Grande do Sul publicou um decreto disciplinando diversas questões relativas ao modelo de gestão e, no mesmo ato, criou o Departamento para o Monitoramento

de Projetos – DEPROJ, localizado na estrutura da Secretaria do Planejamento e Gestão. A primeira ação tomada foi a implantação da estrutura organizacional. Pinto e Silva (2009) relatam que foram agrupadas as diferentes secretarias em grupos que se complementam, de maneira a representar o sistema como um todo.

Em Minas Gerais, ainda em 2003, foi criado o Escritório Central de Projetos, tendo como principal atribuição o monitoramento intensivo da carteira recém-criada. Neste estado, houve uma necessidade desenvolver este escritório pela revisão e ampliação da carteira de Projetos Estruturadores, em função do incremento da complexidade dos projetos que compõem a carteira, exigindo cada vez maior qualificação do EGP e da equipe, e também pelo crescente movimento de difusão de escritórios de projetos setoriais no Estado de Minas Gerais, que passam a incorporar o gerenciamento não apenas dos projetos estratégicos, mas também dos demais projetos desenvolvidos nas respectivas áreas de atuação.

Olateju, Abdul-Azeez e Alamutu (2011) ressaltam a implantação de um EGP em cada órgão do governo. Neste sentido, o papel desempenhado pelos escritórios setoriais é vital enquanto estruturas organizacionais capazes de introduzir a metodologia e facilitar a aceitação pelos órgãos parceiros (TOSCANO, SOUZA E BARRENCE, 2008). Apenas no Espírito Santo foi relatado a implantação de em EGP setorial. Em janeiro de 2009, mediante portaria da SEGER, foi instituído o Escritório de Projetos da SEGER (intitulado Escritório de Gestão Estratégica da SEGER). Seus integrantes receberam treinamentos na metodologia e ferramentas (PESTANA; VALENTE, 2010).

g) Implantação da Secretaria de Projetos

O Governo do Estado do Espírito Santo criou, em abril de 2008, a Secretaria de Estado de Gerenciamento de Projetos. Com isso, o Estado do Espírito Santo implantou a primeira secretaria de Estado destinada à função de gerenciamento de projetos, em nível nacional, o que foi determinante no planejamento dos projetos, no estabelecimento da rede de parceiros e na difusão da cultura de gerenciamento de projetos em diversos órgãos da administração pública estadual.

h) Integração com as instituições meio

No setor público, há alguns órgãos que, embora não tenham funções e atribuições finalísticas, são determinantes na execução dos projetos. Hall e Holt (2002; 2003) perceberam a necessidade de se disseminar as práticas de gerenciamento de projetos, para os parceiros externos, como oportunidade de melhorias para projetos públicos. Esta perspectiva está alinhada com o "estado em rede" também apontado por Klering, Porsse e Guadanin (2010) como tendência da administração pública.

Assim, visando imprimir maior agilidade na liberação de licenças ou pareceres, no Espírito Santo, foram designados, em regime integralaos projetos estruturantes, profissionais de outras secretarias e órgãos. Com isso, todos os processos que chegam a essas instituições são identificados e recebem tratamento especial, o que permite que sejam despachados em um tempo muito menor do que ocorria anteriormente (COSTA; JANUZZI; SANTOS, 2008; COSTA; JANUZZI, 2009).

Grego et al (2009) ratificam a necessidade de envolver todos os *stakeholders* importantes. Em seu estudo isto foi apontado como um ponto de melhoria na implantação do EGP em Minas Gerais.

i) Criação do Comitê Gestor

No Rio Grande do Sul, os projetos que apresentem um desvio superior a 15% da meta, recebem farol vermelho e requerem a elaboração de plano de ação corretiva a ser submetido ao Comitê de Projetos do Governo do Estado (COSTA, 2008). Este comitê tem como função decidir sobre o replanejamento das atividades, bem como tomar decisões que fogem da responsabilidade dos gerentes de projeto. Um caso semelhante ocorre no Espírito Santo, em que foi criado um comitê, a fim de uniformizar as informações gerenciais e tomar decisões de governo sobre temas importantes que se referem ao desenvolvimento dos projetos estruturantes. Sua formação base é composta pelo Vice-Governador e pelos Secretários de Gerenciamento de Projetos, de Governo e de Estado de Economia e Planejamento. Sob a coordenação do Comitê, há reuniões mensais ou bimestrais de análises estratégicas de cada um dos projetos, nas quais participam os gestores, os gerentes e os dirigentes das pastas onde se localizam os projetos. Quando é necessário são realizadas reuniões para tomar decisões sobre a remoção de restrições severas e sistêmicas e definir medidas de gestão para a correção

de rumo da carteira de projetos (COSTA, JANUZZI e SANTOS, 2008; PESTANA; VALENTE, 2010).

j) Informatização

Em todos os casos brasileiros estudados foi apontado o uso de uma ferramenta informatizada para apoiar o gerenciamento de projetos. No Rio de Janeiro, todas as informações referentes ao gerenciamento dos projetos, tais como os planos de projeto, os relatórios de desempenho, etc, são registradas neste sistema de informática que consiste de uma importante ferramenta de apoio a decisão. A partir deste, todos os projetos foram estruturados, tendo metas, cronograma, escopo, público alvo, dentre outras variáveis. Os projetos puderam ser acompanhados de forma sistemática e foram empreendidas ações preventivas e corretivas em tempo hábil, o que ampliou a sua capacidade de execução (SANTOS; MARTINS, 2008).

Com a mesma finalidade foi desenvolvido, no Espírito Santo, o sistema denominado Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Governo do Espírito Santo (SigES), foram também definidos os marcos críticos pela equipe de projeto, através do qual o andamento do projeto é gerenciado, pois indicam por meio de uma barra de status, se há atraso, restrição (riscos) ou se o cronograma do projeto está em dia (COSTA, JANUZZI e SANTOS, 2008).

Em Minas Gerais, foi introduzido o Sistema de Gerenciamento Online de Projetos Estruturadores. Este sistema baseado em modelo *web* proporciona acesso remoto tanto pela equipe do EGPquanto por Gerente Executivo, Gerente Adjunto, coordenadores de ação e Secretários de Estado, e são disponibilizadas informações auxiliares ao gerenciamento intensivo como cronogramas de ação, *Status Report*, Planos de Ação e outros documentos atinentes ao projeto (TOSCANO, SOUZA E BARRENCE, 2008).

No Rio Grande de Sul, está sendo utilizado o Sistema de Gerenciamento de Projetos – SISGEP, uma ferramenta desenvolvida em plataforma *Web*, que agrega as principais informações que serão extraídas pelo Portal de Gestão (COSTA, 2008).

k) Portal de Transparência

Crawford e Helm (2009) relataram a necessidade de ser transparente em relação às informações dos projetos, especialmente em relação ao fator gerenciamento de custos. Para tanto, deve existir um processo que ofereça suporte a prestação de contas, uma vez que os projetos públicos operam sob uma diversidade de atores com interesses complexos e muitas vezes conflitantes entre si. Neste sentido, o governo deve demonstrar controle sobre seus gastos, através de uma ferramenta de monitoramento, sempre em linha com as expectativas populacionais.

Apenas no Rio Grande do Sul, foi determinado que todas as ações abrangidas pelos Programas Estruturantes tivessem visibilidade, entendimento e possibilidade de interação por parte de cada indivíduo da sociedade. Neste sentido foi lançado um portal, a fim de demonstrar transparência e permitir a participação social. Através deste, o cidadão pode conhecer os programas, projetos e ações, verificar o que está sendo efetivamente realizado em sua região, interagir com o gerente de projeto, acompanhar a execução das principais obras públicas e postar sugestões e críticas para o Governo, no que se refere à implementação dos programas e projetos. Porém, não é mencionado o fator custos neste caso.

l) Apoio da alta-administração

Hall e Holt (2002; 2003) trazem um importante elemento para discussão:o ambiente político, em função das alterações em que nele ocorrem, afeta a capacidade do patrocinador em cumprir as metas acordadas, tanto por conta das mudanças na estrutura da equipe, quanto nos próprios objetivos, sendo muitas vezes conflitantes com os firmados primeiramente.

Apesar das dificuldades, o apoio da ala-administração deve ser visto como fator crítico para a implantação do método de gerenciamento de projetos. Em todos os casos relatados, a origem do processo de implantação está relacionada à iniciativa e suporte do gestor no estabelecimento de políticas para a organização administrativa, a partir daimplementação de métodos e ferramentas, em um modelo de gestão baseado em objetivos, metas e indicadores, através do gerenciamento intensivo de projetos, a fim de permiti um maior controle das ações desejadas.

Para tanto, o Governo do Estado de Minas Gerais implementou um novo modelo de gestão pública denominado “Choque de Gestão” (TOSCANO; SOUZA; BARRENCE,

2008). No Espírito Santo, foi instituído o Programa de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Espírito Santo, denominado Pró Gestão (COSTA, JANUZZI e SANTOS, 2008). No Rio de Janeiro, uma das primeiras ações tomadas pela gestão foi a implantação de uma estrutura organizacional que permitiu a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Rio (EGP-Rio) e formalização de suas atribuições através da emissão de um decreto no Diário Oficial do Rio de Janeiro.

No Rio Grande do Sul, após a tomada de posse da nova gestão, na estrutura da Secretaria do Planejamento e Gestão passou a existir com uma unidade específica, cujo objetivo era o de montar a carteira dos Programas Estruturantes, planejar os projetos e exercer um papel de articulador, de apoio e de monitoramento. A partir do Plano Global de Governo (PPA 2008-2011), uma força-tarefa do Gabinete da Governadora, iniciou o processo de identificação dos projetos e ações que deveriam compor a carteira de Programas Estruturantes (COSTA, 2008).

m) Implantação de incentivos e recompensas

Apenas no caso de Minas Gerais, são relatados incentivos. Aos servidores dos órgãos e entidades, a medida que demonstram alinhamento estratégico com relação ao governo, ele recebe incentivos para definir modelos de gestão — o que envolve processos, estruturas, pessoas, informação — que viabilizem a promoção dos resultados pactuados. Além disso, o acordo de resultados em Minas Gerais prevê maior autonomia aos órgãos e entidades que pactuarem por meio desse instrumento de gestão pública por resultados. Também foram concedidos prêmios por produtividade ao conseguirem reduzir as despesas correntes concernentes a suas atividades (CORRÊA, 2007).

4.6 Comparação do caso de Pernambuco com a Análise Teórica apresentada

Ao comparar o caso de Pernambuco com a análise teórica da implantação do gerenciamento de projetos em unidades federativas no Brasil e no mundo, algumas considerações interessantes podem ser tecidas.

a) Plano Estruturador

Foi observado que os projetos foram concebidos de duas maneiras, através do programa "Todos por Pernambuco, lançado no início de Maio/2007, que conjugava o plano de governo desenvolvido para disputa das eleições; e as demandas e necessidades declaradas pela população através dos seminários regionais. A definição destas demandas aconteceu em 2007 por meio de 12 seminários regionais, de acordo com a definição das regiões de desenvolvimento do estado. O conteúdo das discussões serviu de base para a formulação do planejamento estadual, através da confecção do Plano Plurianual – PPA 2008/2011 (SEPLAG, 2012).

As necessidades captadas através da participação da sociedade com o plano de governo, gerou o Mapa da Estratégia (2008-2011), que orienta as ações de governo a partir de perspectivas distribuídas em objetivos estratégicos, por sua vez vinculados a patamares que se sucedem de forma articulada (as perspectivas), gerando uma sequência lógica de realização da visão de governo. O Mapa da Estratégia foi revisado em uma versão 2012-2015, sendo composto por 12 novos Objetivos Estratégicos. O mapa não tem o mesmo alcance temporal do plano estruturador apontado na análise teórica da implantação do gerenciamento de projetos apontada, todavia se presta ao mesmo objetivo.

A coleta de dados revelou que o desenvolvimento do referido mapa e a consulta são população é percebidos como importante para o desenvolvimento dos projetos, todavia faz-se necessário a inclusão destes últimos na fase de execução, para evitar que novas demandas surjam e o projeto seja alterado. Outro ponto é permitir o acesso claro às informações, criando um meio oficial para tal.

b) Definição dos Projetos Estruturantes

A definição dos projetos estruturantes se deu, no primeiro momento, de acordo com discussão entre o governador e o seu corpo de secretariado. A inclusão de novos projetos segue a mesma lógica, por vezes há uma indicação do EGP-PE, mas a decisão final é do governador. Mas, muitas vezes os projetos são incluídos na fase de execução, de forma que há dois grupos distintos participando deste processo. O primeiro, é o grupo que desenvolve os projetos básicos, o cronograma resumido e o termo de referência da licitação, o segundo aquele que desenvolvem as ferramentas aplicadas pelo EGP-PE. Estes últimos não

participam da discussão com a população, nem escuta o que a população deseja dele, muito menos discute, antecipadamente os aspectos técnicos. Isto geram modificações durante a execução, em especial a questões técnicas, pois o projeto inicial não pode ser realizado e alterações são necessárias, além das demandas da população beneficiada.

c) Definição de uma Metodologia

Sob a coordenação da Secretaria Executiva de Gestão Estratégica, foi implantada uma metodologia estruturada e padronizada de projetos que visasse a garantia de um bom planejamento da gama de ações, de forma atender os prazos e orçamentos estabelecidos. Foi tomada por base a metodologia de gerenciamento de projetos MEPCP proposta por Prado (2004). Para transformar o Modelo de Gestão em um instrumento legal de planejamento público foi promulgada a Lei Complementar n ° 141 de 03 de setembro de 2009, que instituiu o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo no Estado. Esta metodologia prevê um monitoramento das ações com periodicidade de quarenta e cinco dias e, um mais intensivo, a cada cinco dias. O caso de Pernambuco segue as mesmas premissas do gerenciamento implantado nos casos relatados.

d) Instituição da figura do gerente de projetos

Para designação do gerente, não foram consideradas as experiências acadêmica ou prática em gestão de projetos, mas sim a experiência que possui no projeto e pela disponibilidade em gerenciá-lo. Para a equipe de projeto, o mesmo. São escolhidas pessoas que já exercem as funções correspondentes na secretaria, com foco nas obras civis. A experiência acadêmica e prática dos entrevistados são as mais variadas. Esta perspectiva se choca com a apresentadas nos casos, distanciando o papel do gestor de projetos propostos no próprio método de Prado (2004).

O papel do gerente relatado foi o de coordenar o trabalho, a fim de permitir que este aconteça da melhor forma possível, propondo soluções para os problemas que acontecem, além de coletar informações, junto a empresa executora, sobre o desenvolvimento deste e repassar para os analistas. Porém, ele não participa da concepção do projeto, nem tem poder para interferir no desenvolvimento deste, sendo sua principal responsabilidade fazer uma ponte entre as informações da secretaria e a SEPLAG. O gerente, então, não tem autonomia

sobre todos os envolvidos no projeto, muitas vezes nem conseguindo trazer as informações para o analista, ficando sua responsabilidade quase que ao acompanhamento das obras em si. Isto faz com que o analista acaba tenha que assumir um pouco este papel e tomar a iniciativa na busca de determinadas informações, que o gerente não possua, em especial: a identificação dos riscos, estabelecimento da rede de vínculos e estipulação de prazo durante a elaboração do cronograma. E, para conseguir obter tais informações, o analista necessita criar uma relação de confiança, a fim de que as informações válidas e úteis sejam repassadas.

e) Capacitação do Pessoal

Ao iniciar o trabalho os analistas de planejamento e gestão obtiveram um treinamento inicial com o gerente de projeto e posteriormente foram realizados cursos, inicialmente com um caráter superficial, discutindo, principalmente, conceitos, posteriormente, foram realizados treinamento mais específicos, inclusive para certificação em gestão de projetos.

Todavia, não houve uma preparação para o gerente e a equipe, não tendo sido realizados treinamentos para a equipe e gerentes de projeto, o que indica não haver um plano de necessidade de treinamentos com foco em gestão de projetos. A aprendizagem do gerente e sua equipe tem ocorrido na prática, através da interação com os analistas, em especial para a aplicação das técnicas e ferramentas do EGP. Este contato permite que o gerente atue de maneira mais proativa diante das soluções dos problemas, em especial na visualização de problemas futuros e no debate de alternativas. Contudo, treinamentos foram recomendados.

Mesmo com a capacitação informal, foram sentidas dificuldades, não na utilização da ferramenta, mas no seu entendimento, aplicações e alcances, o que limita a interação da equipe de projeto com o analista de planejamento, e limita o papel da equipe. Além disso, foi relatada a falta de acesso a ferramenta do *MS Project*, fazendo com que a equipe não consiga ter acesso ao cronograma da obra, de maneira apropriada.

Assim como no caso de Minas Gerais (TOSCANO, SOUZA E BARRENCE, 2008), em Pernambuco tanto os parceiros, quanto os envolvidos nos projetos que não foram identificados como envolvidos e não foram relatados treinamentos específicos sobre gestão de projetos e o processo de trabalho

f) Implantação do Escritório de Projetos

Assim como em todos os casos relatados foi implantado um escritório de gerenciamento de projetos. Em Pernambuco, foram contratados 12 consultores que receberam treinamento da INDG e, com o suporte destes montou o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP/PE). O EGP/PE tem como propósito acompanhar a execução de projetos importantes para a gestão governamental, centralizando as informações em um único formato. Em operação desde junho de 2009, e implantado simultaneamente nas secretarias e órgãos executores, possibilitou que o poder executivo obtivesse uma visão geral e atualizada sobre a execução dos projetos prioritários.

Foi relatado que apesar da solidificação do papel do EGP-PE neste período, ainda ocorre o não reconhecimento do papel deste, ocasionando defensividade nos envolvidos, o que dificulta a discussão das informações e aplicação do método. Isto é agravado pela não inclusão dos envolvidos, externos à equipe, nas discussões sobre metas e pactuações do projeto, em especial na fase de planejamento. Outro fator está relacionado ao fato do gerente ter que repassar para os analistas situações de falhas. Estes últimos são aconselhados a expô-las no relatório. Ao serem expostos, os indivíduos tendem a se reprimirem. Muitas vezes, o interesse na participação do processo demonstrado nas reuniões com a cúpula do executivo do Governo do Estado não se mantém nas reuniões com o analista, de forma que o processo não flui. Também foi apontada a percepção do não interesse da continuidade do projeto por uma gestão posterior, a publicação de leis, para que gestões futuras mantenham funcionando e em boas condições os projetos construídos, foi sugerida.

g) Implantação da Secretaria de Projetos

O processo de gerenciamento de projetos, coordenado pelo EGP-PE está ligado a SEPLAG, através da Secretaria Executiva de Gestão Estratégica.

h) Integração com as instituições meio

A participação dos outros órgãos envolvidos no processo, efetivamente, se dá no monitoramento, quando da execução de alguma atividade de responsabilidade destes. Estes indivíduos, em geral, não possuem a expertise para a gestão de projetos, o que afeta o

comprometimento deles e limita a atuação da equipe gerando dificuldades e atraso no cronograma.

As atividades ou situações que envolvem estes órgãos são debatidas nas reuniões de monitoramento, também através da interferência do secretário. Isto gera dificuldades, pois algumas situações de risco deveriam ter sido pensadas junto com estes órgãos, tal qual proposto por Grego et al (2009). Além disso, não há priorização destes órgão para os projetos prioritários do governo, o que imprime agilidade para Costa, Januzzi e Santos (2008), Costa e Januzzi (2009). Sendo a relação com o secretário que determinará o tempo de execução das tarefas.

i) Criação do Comitê Gestor

A metodologia utilizada pelo Governo do Estado de Pernambuco propõe a criação de um comitê gestor para deliberar sobre questões que fogem da responsabilidade do gerente de projetos, todavia a coleta de dados não apontou a estruturação desta, ocorrendo esta deliberações quando da reunião de monitoramento com a cúpula do Governo do Estado, periodicamente.

j) Informatização

Quando o trabalho é iniciado, são realizadas reuniões iniciais para explicar o funcionamento do trabalho, sua importância para só então, iniciar o planejamento. Este é realizado através do desenvolvimento do plano de projeto e cronograma de execução das atividades, em discussão junto a equipe de projeto, que em geral é composta pelo gerente de projeto engenheiro da secretaria e representante da construtora e o analista.

Tal como nos casos relatados, o plano de projeto é desenvolvido no *power point* e são discutidas as metas, escopo, EAT, *stakeholders*, riscos, contramedidas, premissas, equipe e entregas do projeto. Em seguida, são detalhadas as atividades e os vínculos destas em um cronograma detalhado no MS Project.

Concluído o cronograma, são realizadas reuniões de monitoramento para avaliar o andamento das atividades, com foco nos prazos de execução. As informações advindas do monitoramento destas ferramentas dão origem ao relatório de acompanhamento e são inseridas no painel de controle para ficarem online para a cúpula do governo do Estado. Após

o planejamento pronto, ele é levado ao secretário para validá-lo. Se este não atender às suas expectativas, há alteração nas durações das ações dos projetos, ou alteração nas próprias ações.

k) Portal de Transparência

Não foi apontado um portal, tal qual Costa (2008), que permita que as informações relativas aos projetos estejam disponíveis para consulta populacional. Em relação ao repasse das informações referentes ao monitoramento para a população, os analistas afirmam que a SEPLAG não as repassa, por não haver autorização para isto. Por outro lado, em relação a secretaria executora, houve divergência nos casos estudados, tendo uns relatado que estas informações não são repassadas para a população, enquanto outros afirmam que estas são disponibilizadas no portal na internet e diário oficial ou sob demanda.

l) Apoio da alta-administração

Em Pernambuco, assim como nos casos relatados, a origem do processo de implantação está relacionada à iniciativa e suporte do Governador do Estado no estabelecimento de políticas para a organização administrativa, a partir da implementação de métodos e ferramentas relacionadas ao gerenciamento intensivo de projetos, com foco no controle das ações desejadas.

m) Implantação de incentivos e recompensas

Não foi apontada a ocorrência de incentivos e recompensas relacionadas à participação no processo de gestão de projetos.

Outros pontos, que não estiveram presentes nos estudos referenciados também merecem destaques nestas considerações. O desmembramento e inclusão do projeto, para monitoramento, apenas na etapa de execução geram algumas dificuldades. Percebe-se uma fragilidade no planejamento das atividades. Como não é dedicado esforço e o tempo necessário para o planejamento, não se consegue antever falhas futuras que impactam negativamente no projeto, de forma que o trabalho se torna gerenciar estas situações. O esforço maior é dedicado à elaboração do cronograma e ao monitoramento dos prazos das

obras, através do cumprimento da legislação e adequação das obras ao projeto executivo. O tratamento das situações que fugiram do planejado ocorre caso a caso. Para isto, muitas vezes é realizado um *brainstorming* para discutir a solução para a situação que fugiu do planejado. Em geral, estes casos são tratados nas reuniões de monitoramento, e a equipe discute e repassa as informações que é validada pelo secretário. Se necessário, outros órgãos também são envolvidos. Isto gera replanejamento e, muitas vezes, modificação na linha de base.

O fato do monitoramento ser dedicado ao prazo, causa a situação de que são gerados dois cronogramas, e apenas um é monitorado, o que gera descompasso e atraso. O não monitoramento do cronograma-físico financeiro gera dificuldades na relação execução e pagamento. Para minimizar a atraso do repasse de verbas, existe a prática de "inflar" o orçamento do projeto para se adequar as demandas que surgem. Isto gera problemas com os órgãos de controle.

Outro ponto interferente no planejamento e execução dos projetos se dá por conta do tempo político que suprime a discussão efetiva durante o desenvolvimento do projeto, em especial no seu início. Além disso, a existência sobre a interferência do fator político na percepção sobre a importância e expectativa em relação ao desenvolvimento destes. Se as entidades máximas do comando executivo do Estado não demonstram responsabilidade e claro comprometimento com suas ações, certamente isto vai impactar nas ações dos outros envolvidos.

O papel do analista de gestão foi relatado como o de acompanhar e dar suporte na atualização do cronograma, a fim de monitorar as atividades do projeto. Este atua, basicamente, como agregador de informações da secretaria para a secretaria, sem responsabilidade para ajudar a resolver fatos, destravar situações e lidar com os envolvidos. De forma limitada, questiona os envolvidos em relação aos aspectos que podem interferir no andamento do projeto. Este comportamento de colher as informações, prioritariamente, gera retrabalho, uma vez que o foco se torna em transformar as informações em relatórios, em que são apresentados para a própria secretaria que gerou a informação, deixando de lado outros aspectos importantes do gerenciamento, tais como identificação dos riscos, planejamento do escopo, gerenciamento de custos, entre outros.

Foi relatado que o analista, com a interação frequente, começa a aprender tecnicamente sobre o projeto e, pontualmente, passa a ajudar a equipe na discussão sobre as

situações vivenciadas. Contudo, esta participação ainda acontece com uma frequência menor do que se espera. Assim, foi apontada a necessidade de se permitir maior interação deste com os outros envolvidos, de modo que estes possam dar conselhos e orientá-los durante o planejamento e execução do projeto.

Este papel está aquém da proposta do EGP-PE, quando da sua implantação, em que considera o analista uma alternativa para a aprendizagem dos funcionários atuantes nos órgãos públicos, através da utilização de um serviço especializado para auxiliá-los na reflexão, mapeamento e solução dos problemas organizacionais, no tocante ao desenvolvimento dos projetos (SEPLAG, 2012). Os ex-consultores, que participaram do processo de implantação, também apontam esta perspectiva. Mesmo assim, o papel do analista é percebido como importante, pois sem isto, haveria uma grande chance do projeto caminhar longe dos prazos, custos e qualidades desejados.

Por seu lado, a equipe de projeto não é formalmente constituída, uma vez que o foco do planejamento e monitoramento está nas obras civis. Seu papel consiste em fornecer informações para a construção do cronograma e, posteriormente, para o monitoramento. Como depende do secretário quem vai ter contato com a equipe do EGP-PE, muitas vezes os analistas têm dificuldades na obtenção de informações, pois a pessoa designada pelo secretário, não possui as informações necessárias.

Estas informações, disponibilizadas pela empresa executora ou fiscalizadora para o gerente de projeto, dão base para o relatório de acompanhamento do projeto desenvolvimento pelo analista. Semanalmente, estes relatórios são disponibilizados para a própria secretaria e cúpula do Governo do Estado e apresentados em reuniões compostas pela equipe de trabalho e o secretário da pasta.

É perceptível que há peculiaridades em cada secretaria, tendo cada uma necessidades próprias. Por isso, informalmente, o analista recebe demandas do gerente e equipe para adequações do método de trabalho e as ferramentas aplicadas. Contudo, as adequações que são realizadas são bastante pontuais e pouco modificam a metodologia estabelecida. Apenas perifericamente são feitas adequações para atender a determinadas questões. Todas as modificações precisam ser validadas pelo secretário. De fato, a flexibilidade e a liberdade que os envolvidos possuem no projeto está ligada às possibilidades de discussão das informações referentes ao planejamento e execução do projeto.

Apesar do comprometimento declarado dos envolvidos, inclusive ratificado por eles através dos resultados alcançados, alguns fatores que minimizam este comprometimento ainda precisam ser observados. Para aqueles que atuam diretamente com a gestão, o analista, o gerente e a equipe de projeto foi apontado que a ferramenta de gestão de projetos se presta mais em informar a cúpula do governo sobre o que está acontecendo, em especial ao gerenciamento do tempo, do que permitindo a interferência deles para o fluxo mais eficiente de trabalho. Então, a ferramenta deveria priorizar a análise e gerenciamento das ações do projeto de modo mais objetivo, pois há a sensação de que se perde muito tempo apenas registrando as informações.

4.7 Conclusões sobre o caso estudado

Neste momento serão tecidas algumas conclusões, a fim de identificar a efetividade e dificuldades na utilização do gerenciamento de projetos no Governo do Estado de Pernambuco. Baseado nesta etapa, na análise realizada sobre os casos anteriores de implantação de escritórios de gerenciamento de projetos em Unidades Federativas do Brasil, bem como na literatura internacional, na proxima seção, serão apresentados alguns elementos que servirão de base para a construção de um modelo de gerenciamento de projetos na esfera pública.

Este trabalho teve por contribuição acadêmica contextualizar as ferramentas de gerenciamento de projetos na esfera pública, a partir do estudo do caso citado e servir de subsídio para os gestores do EGP-EP refletirem sobre as práticas desenvolvidas nos projetos do Estado de Pernambuco. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com caráter quantitativo, a fim de identificar os fatores de sucesso da gestão de projetos. A partir dos fatores apontados, foi desenvolvido uma roteiro de entrevista semi-estruturada e foram ouvidas pessoas de três secretarias distintas, a fim de que se pudesse entender um pouco mais das práticas de gerenciamento realizadas em cada uma delas.

Concluí-se que as ferramentas de gestão de projetos promovem ganhos à gestão pública, em especial pela visualização das ações futuras e o monitoramento destas, de modo a possibilitar a discussão sobre as tarefas que fogem do planejado, para que sejam tomadas medidas corretivas. Com isso, há diminuição do prazo médio de execução, em relação aos

demais projetos que não são gerenciados através deste método. Todavia, alguns apontamentos precisam ser ressaltados. Primeiramente, em relação ao próprio método de trabalho, pois este não permite adequações significativas às singularidades de cada projeto, sendo as ferramentas e métodos aplicados, igualmente, a todos. Este método não sofreu alterações, ao comparar o discurso dos ex-consultores e os atuais analistas.

O foco do monitoramento das ações está direcionado aos prazos, e foi percebida interferência do tempo político, na pactuação das datas de entregas dos projetos. O gerenciamento dos custos é deixado de lado, de forma que estes tendem a não cumprir os números previstos inicialmente. Outro fator que impacta nos custos e também na qualidade dos projetos está relacionado ao planejamento, pois há uma distinção entre a equipe que desenvolve os projetos executivos e a que realiza o gerenciamento. Desta forma, o planejamento não é realizado de maneira apropriada, não sendo o escopo bem determinado e os riscos e suas contramedidas gerenciadas. Um fator agravante neste momento é a falta de integração com as instituições meios, sendo estas convidadas para participar do projeto, durante a sua execução e apenas quando há atividades concernentes a elas. Com isso, muitas atividades não são realizadas conforme o planejado, o que gera replanejamento destas, e em determinados casos do projeto como um todo.

Percebe-se ainda um papel limitado dos gerentes de projetos e dos analistas de orçamento, planejamento e gestão, que podem ser apontados como um consultores internos. Os primeiros têm como papel principal fazer o contato junto a empresa executora, auxiliá-los no desenvolvimento do plano de projeto e cronograma e, durante o monitoramento, colher informações junto a esta e repassá-la ao analista. Por sua vez, este último, auxilia no desenvolvimento dos artefatos de planejamento, inclusive permitindo um ambiente de reflexão, recebe as informações e gera os relatórios de progresso. Todavia, estes atores citados não possuem autonomia para tomar todas as decisões frente ao projeto. Esta prerrogativa é dada ao Secretário da Pasta e à Cúpula do Poder Executivo do Estado. As experiências acadêmica e prática do indivíduo não foram levadas em consideração para designação do gerente do projeto ou montagem da equipe, e nem foram realizados treinamentos apropriados com estes. Apenas os analistas foram treinados.

Todavia, este estudo possue duas latentes limitações. A primeira, em relação ao universo da pesquisa. Inicialmente, foi repassada a informação de um quantitativo para o

universo, e este foi usado por base para a aplicação do questionário. Ainda assim, um número reduzido de respondentes foi obtido, de modo que teve de ser feita uma análise de aglomerado para agrupar variáveis, a fim de permitir que fosse realizada uma análise multivariada. Durante a realização das entrevistas, foi percebido que este universo é muito maior, pois há muitas pessoas que estão ligadas aos projetos, mas não atuam diretamente no seu planejamento e monitoramento. Estes indivíduos não foram ouvidos, e certamente agragariam valor aos resultados apresentados. Também não foi realizada a fase três do método proposto por Mattos (2005) em que os entrevistados validam os significados dados pelo pesquisador para as respostas, em função do prazo para conclusão ter se esgotado.

A outra limitação se deu por não ter sido realizada uma pesquisa etonográfica, e nem de ciência da ação, de modo a acompanhar de perto a dinâmica da gestão de projetos, a fim de perceber, inclusive, resistências veladas. Foi levado em consideração, apenas a teoria exposada dos entrevistados.

Para estudos futuros, sugere-se mapear todos os envolvidos no gerenciamento dos projetos em organizações públicas, identificar o papel exercido por estes e analisar os impactos deste no gerenciamento. Para tanto, pode-se realizar uma análise multivariada e uma imerção no campo, a fim de confrontar as dinâmicas expostas pelos envolvidos e as praticadas por estes.

5 Elementos-base para Modelo de Gestão de Projeto na Esfera Pública

Baseado nas discussões realizadas sobre a literatura nacional e internacional e o caso estudado, nesta seção serão discutidos sobre os elementos-base para construção de um modelo para gestão de projetos em órgãos públicos. Vale esclarecer que não se trata do processo de implantação da gestão de projetos no órgão, nem do gerenciamento de portfólio, mas de fetores técnicos que visam o gerenciamento de projetos individuais, apesar de poder ser aplicado a gestão de vários projetos simultaneamente. Este modelo está calcado em três pilares: pressupostos, condicionantes e práticas, expostos na figura 35.

Os pressupostos são as ações que devem ter sido realizadas para que a gestão de projetos possam ocorrer:

- Estabelecimento do Plano Estruturador ou Mapa da Estratégia: para nortear as ações do estado, servindo com o um instrumento importante de compromisso, integração e convergência das ações e iniciativas estratégicas das principais forças políticas, econômicas e sociais, através da consulta aos atores sociais, especialmente à população beneficiada. As metas estratégicas do governo devem ser debatidas conjuntamente, a fim de se identificar as realidades locais e incorporar as especificidades de cada ambiente no referido documento.

- Implantação da Secretaria de Projetos: ou indicar a secretaria que coordenará as atividades do EGP, estabelecer a rede de parceiros e criar meios para difundir a cultura de gerenciamento de projetos em diversos órgãos da administração pública estadual.

- Implantação do Escritório de Projetos: com o propósito de concentrar as atividades e dar o suporte necessário para que estas aconteçam, além de manter a propriedade intelectual gerada neste processo.

- Definição dos Projetos Estruturantes: definir or projetos que irão ser acompanhados através destes novos processos, através de critérios de impacto e importância que levem em consideração as metas do governo e o interesse da população.

Figura 35: Elementos-base para o gerenciamento de projetos em órgãos Públicos

Fonte: Autoria própria (2014)

- Atuação de terceiros: a literatura aponta a atuação de terceiros na implantação e condução do processo de utilização das ferramentas de gerenciamento de projetos. Estes podem ser nomeados de analistas ou, assessores, porém o papel apontado por estes na literatura referenciada, bem como na coleta de dados qualitativa demonstra que eles exercem o papel de consultores, sejam internos ou externos.

As condicionantes são as ações que devem ser gerenciadas ao longo do processo, a fim de permitir a maior eficiência deste.

- Flexibilização do Método de Trabalho: a implantação das práticas de gerenciamento de projetos, em geral, preconiza o uso de forrmulários, guias *checklists*, políticas e procedimentos, frequentemente artefatos passivos de objetos fora do contexto organizacional. Todavia, o método de trabalho não pode ser copiado de uma empresa para outra. Não há um modelo que funcione em qualquer empresa. Este método dever ser flexível a ponto de facilitar a interação e atuação dos atores neste processo. Desta forma, adequações devem ser feitas as práticas propostas, sempre que necessárias, todavia, respeitando-se sempre o objetivo do gestão de projetos, o de permitir um planejamento e monitoramento estruturado das ações. As adequações devem ser precedidas de discussões entre os envolvidos e ocorrer com periodicidade fixa, conforme apontado nos resultados da regressão linear múltipla.

- Tempo político: é mister gerenciar o tempo político, que nem sempre se adéqua ao tempo de execução do projeto. O tempo político está relacionado ao tempo de mandato do governante, bem como a legislação eleitoral para àqueles que concorrerão a reeleição. Para se adequar a tais fatores, alterações são executadas minimizando a capacidade da equipe em cumprir os objetivos acordados, nos projetos com prazos de execução longos, sendo muitas vezes os objetivos conflitantes com os firmados primeiramente. Este gerenciamento deve considerar os prazos, mas respeitando o nível elevado na discussão do planejamento e à qualidade na execução dos serviços.

- Adaptado à Realidade Econômica, Social, Cultural, Institucional, Tecnológica e Legal: destarte aos diversos interesses ligados a um projeto, deve-se gerenciar, ao longo do seu planejamento e execução, as adaptações propostas, em função da realidade econômica, social, cultural, institucional, tecnológica e legal.

- Apoio do alto-escalão do executivo do Governo do Estado e Secretaria Executora: o alto escalão do Governo do Estado deve, ao longo do processo, demonstrar seu interesse, responsabilidade e comprometimento com as ações do projeto, reiterando a importância e expectativa em relação ao desenvolvimento destes.

O terceiro pilar são as práticas a serem desenvolvidas com foco na gestão do projeto. Estas estão expressas por meio de quatro fases.

a) Fase I – Inicialização

Este texto se apoiará no papel do consultor, conforme descrito por Schein (1977) - ajudar o cliente a tornar-se um diagnosticador. Assim, o consultor deve iniciar a prestação do serviço instigando um espírito questionador como uma forma de manter os clientes trabalhando ativamente nos seus próprios problemas. A perspectiva da consultoria como um processo de aprendizagem tem sido desenvolvida por diversos autores (ARGYRIS, 1970; LUNDBERG, 2002; WEIDNER; KASS, 2002).

Todavia, Schien (1990) alerta que durante o processo de intervenção, pode-se mudar o foco do "por quê" algo está acontecendo para "o que" o cliente fez ou está intencionando a fazer sobre isto. Por outro lado, da mesma forma que pode não ajudar muito dar um conselho prematuramente, também não irá ajudar reter conselhos se o consultor percebe que o cliente está preste a cometer um erro. Dessa forma, o consultor deve estar atento a quando o processo inicial de questionamentos se revela suficiente, para que ele possa, se preciso assumir o papel do "médico".

O ponto importante do consultor é que sua especialização, no processo de gestão de projetos, é menos relevante do que a habilidade para envolver o cliente numa diagnose própria, e para ajudá-lo a encontrar as soluções que se aplicam a sua situação particular e a seu determinado conjunto de necessidades. Para isso, o consultor deve possuir uma alta confiança pessoal, mútua, e no manejo das técnicas e metodologias a serem utilizadas durante o processo de intervenção, além de congruência entre o seu discurso e a sua prática.

O foco do trabalho do consultor de projetos deve ser: controlar o desempenho dos projetos, isto é, aplicar a determinado conjunto de ações dos atores do projeto, a fim de produzir o resultado desejado, gerenciando as motivações e as ações das pessoas; gerir as relações entre as pessoas, a gestão de todo "sistema" de funções e tarefas inter-relacionadas e sua interconexão; gerir a cultura da equipe do projeto através da liderança do projeto - ou

seja, projetar e controlar o sistema de valores e crenças, a fim de motivar as pessoas a se envolverem no processo, conceber e gerir o processo de aprendizagem dos membros do projeto.

É importante especificar uma diretriz segundo a qual orientar o trabalho. As indicações do consultor devem ser sempre comunicadas e discutidas com os clientes, a fim de manter o diálogo e fazer com que eles se sintam envolvidos na decisão de tentar aprender, uma vez que são os alvos da intervenção. Envolvimento dos clientes deve visar, especialmente, o alto escalão da organização, isto porque são eles quem definem os critérios de funcionamento e são as pessoas mais influentes da organização. O envolvimento será mais efetivo à medida que o consultor faça uso das suas competências didáticas e desenvolva atividades que estejam em linha com os problemas enfrentados pelo cliente. Esta diretriz, também, deve permitir uma fácil observação dos procedimentos organizacionais, interpessoais e grupais e envolva situações reais de trabalho.

Argyris (1970) identifica como imprescindível o respeito a interdependência entre o consultor e o cliente, e a atenção daquele deve ser em como manter ou aumentar a autonomia deste, para que ele possa se tornar auto-responsável e ter a obrigação de manter o controle do seu próprio destino.

A partir desta perspectiva apresentada a organização executora do projetos deve formalizar a abordagem organizacional sobre o gerenciamento do projeto. Esta formalização está relacionada ao início do uso desta ferramenta na organização. Para isso, o papel do Sponsor ou Patrocinador que se envolva, assuma a responsabilidade pela direção e exerça a autoridade máxima no comando das ações relativas ao gerenciamento de projetos na organização. É papel deste designar e prover meios para o desenvolvimento das habilidades técnicas e comportamentais do gerente de projetos. Determinar o nível de autoridade que cada envolvido no projeto possui, além de apoiar o gerenciamento em todos nos níveis organizacionais.

Sugere-se realizar uma análise organizacional, em forma de diagnóstico, apontando os objetivos estratégicos e necessidades, a fim de adequar o processo de gerenciamento de projetos a cada instituição e a cada projeto. Esta análise deve considerar as “normas culturais” que impactam nas rotinas organizacionais.

Com isso, deve-se buscar os significados partilhados na organização referentes à situação investigada, e como usar a linguagem de forma apreciativa para descobrir as possibilidades mais efetivas e congruentes com os valores da organização. Para isso, observa-se a dinâmica da organização, nos seus diferentes grupos, e de que forma se dá a geração de informação.

Nesta fase também, deve-se designar o gerente de projetos, que deve possuir a habilidade de lidar com as pessoas, a fim de gerenciar as decisões políticas que moldam o ambiente organizacional. A tarefa do gerente deve ser mais do que alimentar o sistema informatizado, conforme os casos relatados. O gerente de projetos deve ser escolhido muito menos com base em critérios políticos, e principalmente pelo seu conhecimento na matéria do projeto e pela capacidade de congregar os diferentes envolvidos, a fim de permitir uma atuação eficaz destes, em especial os que não fazem parte do corpo técnico da secretaria executora.

O gerente deve ser responsável por coordenar o planejamento e a execução do projeto, através da discussão entre a equipe, a empresa executora, a população e os demais envolvidos. Deve possuir autonomia para decidir sobre as ações, mas sempre respeitando o plano estruturador ou meta estratégica. Esta perspectiva se alinha com os estudos de Kerner (2006), Prado (2004) e do Guia PMBOK. A indicação deve ser formalizada em Diário Oficial do Estado para dar publicidade para toda a população.

A informação gerada pelos envolvidos é vital neste processo, uma vez que a partir dela é que serão construídas as ferramentas de gerenciamento. Esta informação deve ser válida e útil. Informação válida é aquela que descreve os fatores, assituações que geram o problema para o cliente. Útil porque deve interligar toda a organização contratante e não o ponto de vista de qualquer subgrupo ou pessoa. O diagnóstico é necessário, pelo fato de raramente o consultor poder conhecer suficientemente a organização, ou aprender sobre ela para indicar o rumo mais adequado para o processo. Dessa forma, definido o gerente, deve-se planejar os recursos humanos necessários para a montagem da equipe de projeto.

Nas empresas públicas há uma dificuldade quanto à montagem da equipe, uma vez que os membros da equipe de projeto ou o próprio gerente ocupam os postos de trabalho: exclusivamente com base em critérios políticos, não necessariamente tendo qualificação para tal cargo, ou são servidores estatutários, e a rigidez imposta pelos critérios de admissão, de

demissão, e de promoção dos funcionários impossibilita reorganização da equipe em função de alguma necessidade. Além disso, há a rotatividade de servidores públicos pelas frequentes mudanças de chefia e de assessoria, fato que muitas vezes impede o prosseguimento das estratégias traçadas pelo gerenciamento de projetos da administração anterior também é percebido como obstáculo.

Mesmo com este contexto, devem ser identificas as áreas da organização que farão parte do projeto e, na montagem da equipe, identificar os membros responsáveis por cada uma. Este planejamento, então, deve levar em conta quem são os envolvidos no projeto, seja internamente ou externamente, à secretaria executora. Identificados, os indivíduos internos a secretaria, estes devem ser convidados à fazer parte da equipe, e, quanto aos órgãos ou empresas envolvidas, estes devem enviar representantes. Esta integração com as instituições meio é imprescindível para que os projetos prioritários do Estado, de fato recebam um tratamento diferenciado e intensivo, a fim de permitir maior fluidez às ações.

É importantes que as pessoas que façam parte da equipe tenham disponibilidade de tempo para participar diretamente do processo. A partir deste momento, as obrigações destes, devem estar vinculadas às obrigações do próprio projeto.

Neste momento também deve ser estruturado o Comitê Gestor, que tem como prerrogativa deliberar sobre questões que fogem da responsabilidade do gerente de projetos. Este deve ser composto pela cúpula dos três poderes do Estado.

A coleta das informações podem ocorrer basicamente por três métodos: observação direta, entrevistas grupais ou individuais e questionários. Para este autor, nos primeiros estágios da consultoria deve-se, preferencialmente, utilizar-se o método da observação e/ou entrevistas. Após o tratamento dos dados fornecidos por este primeiro contato, o passo seguinte é a observação dos grupos em interação, em especial ao papel da liderança neste processo.

Argyris (1970) aponta vários testes para conferir a validade da informação: a verificação pública é alcançada quando vários diagnósticos independentes sugerem um mesmo quadro; a predição válida, ao se gerar hipóteses sobre os diagnósticos que são confirmadas posteriormente e o controle sobre os fenômenos, ao alternar os fatores sistematicamente e ao predizer os efeitos sobre o sistema como um todo. Estes artefatos devem ser avaliados e contextualizados com as necessidades apresentadas pela organização.

Após este momento, deve ser iniciado o diálogo com as lideranças de cada área, para a adequação e/ou construção das ferramentas e técnicas que darão suporte ao gerenciamento de projetos. As políticas e procedimentos, referentes ao processo de trabalho, devem ser discutidos, pelos envolvidos e a consultoria, em forma de documentos, a fim de guiar os passos dos indivíduos no tocante as ações dos projetos.

Estes modelos não devem seguir um formato pré-determinado que tenha dado certo em outra organização, mas sim ter por base estas experiências bem sucedidas e criar a sua própria rotina de gerenciamento dos projetos. A atenção a este fato permitirá que este sistema não seja mais um sistema simplesmente de controle, mas, principalmente, ajude aos gestores da organização-cliente a tornar seu processo de trabalho mais eficiente. Deve ser definida a forma que será feito o planejamento e monitoramento de todos os aspectos relativos ao projeto.

Para Argyris (1970) o consultor deve ter em mente que a atividade de intervenção, independentemente dos seus objetivos e interesses, deve ser de tal forma concebida e executada que o cliente mantenha seu discernimento e autonomia. Dessa forma, a escolha livre e informada é também um processo necessário na atividade de intervenção eficaz. Com o intuito de se alcançar a escolha livre, o cliente deve ter um mapa cognitivo do que ele deseja fazer. Os objetivos de sua ação são conhecidos no momento da decisão. A escolha livre implica em ser voluntária, em vez de automática; proativa, em vez de reativa, e situa a tomada de decisão no cliente, o que lhe permite permanecer responsável pelo seu destino, de sorte que possa manter a autonomia de seu sistema organizacional. Então o papel do consultor será o de provocar reflexão nos padrões e estruturas existentes que se tornaram obstáculos para a efetividade organizacional. E, através desta reflexão ajudar na estruturação dos procedimentos, métodos e técnicas de gerenciamento de projetos que darão suporte para a reformulação das rotinas organizacionais.

A construção conjunta dos artefatos, alinhados às necessidades organizacionais, encoraja uma visão mais reflexiva e transformativa do processo de gerenciamento de projetos, o que torna o seu planejamento e execução mais eficientes. Para Singh, Keil e Kasi (2009) e Sage, Dainty e Brookes (2010) as falhas dos projetos podem ser um indicativo da não reflexão e descontextualização das ferramentas formais de gerenciamento.

Todavia, o consultor deve entender que a prática reflexiva, por parte dos indivíduos, só poderá ser atingida se o próprio indivíduo internalizar este exercício, portanto um contexto organizacional permissivo a esta prática deve ser estabelecido.

O Termo de Abertura é um documento que ajuda a definir os informações sobre o projeto. Neste será descrito o projeto, discutido o escopo preliminar e será autorizado oficialmente o início dos trabalhos. Em referência ao tipo, tamanho e complexidade do projeto é estabelecido o papel gerencial apropriado para o líder do projeto.

b) Fase II – Planejamento

Na fase do planejamento, inicia-se o processo de consultoria para elaboração dos planos e cronogramas dos projetos. O consultor deve estar atento ao processo de solução de problemas, que frequentemente acontece, pelo fato do grupo decidir sobre o escopo do projeto, os riscos, as premissas e o cronograma. O referido autor cita que a formulação do problema é o passo mais difícil deste processo, pois há uma confusão entre sintoma e problema. Sem a diagnose desenvolvida na fase anterior, o cliente não vai conseguir identificar o que de fato causa o problema vivenciado.

Ao iniciar o planejamento, deve-se estabelecer um contrato psicológico. Este é um dos critérios mais importantes para estimular a probabilidade de um bom resultado neste serviço é a relação que se estabelece inicialmente entre o cliente e o consultor. Este contrato acontece neste momento, uma vez que deve ser estabelecido com toda a equipe de projeto.

No aspecto psicológico, o consultor precisa discutir as expectativas do cliente em relação ao processo, desde como será a realização do trabalho, até o resultado deste propriamente dito. Este aspecto é importante para que, posteriormente, não ajam desapontamentos em relação ao serviço. Por seu lado, o consultor, também, deve ser bastante claro e honesto quanto ao que ele espera da organização. A formação deste acordo psicológico permite que a relação entre consultor-cliente seja permeada de sinceridade, o que possibilita uma maior confiança de ambas as partes no processo realizado e diminui a probabilidade de uma resistência velada.

O não entendimento desta noção de construção de realidade pode provocar mal-entendidos no processo de consultoria. Moura (2005), Dixon e Dougherty (2010) reiteram

que os mal-entendidos acarretam uma incompreensão sobre o que pode se esperar dessas relações e desencadeiam repercussões indesejáveis.

Argyris (1970) aponta que os clientes podem preferir abdicar de sua responsabilidade e de sua autonomia, especialmente se eles estiverem experimentando um sentimento de fracasso, e podem insistir em que o interveniente faça recomendações, indicando-lhes o que fazer. O consultor deve resistir a essas pressões. O foco na escolha livre é importante para que o cliente tenha o máximo de determinação e motivação possível para trabalhar o problema, minimizando a defensividade interna. Com isso, as pessoas tendem a ser mais cuidadosas em suas escolhas, quando estão tomando decisões que são essenciais para elas, e assim, o interveniente pode ter uma probabilidade maior de ajudar os clientes a explorar possíveis distorções.

Deve ser reforçado o pressuposto da abertura e a receptividade para a aprendizagem como condição básica a ser atendida pelo cliente. Nesta perspectiva, são negociados os papéis a serem desenvolvidos por cada membro, consultor, gerente e equipe de projeto, pois parece haver uma situação de conflito, pelo menos latente, entre eles. Ambos os lados sofrem pressões, cada um buscando otimizar seus resultados em detrimento do outro. Com isso, o conflito é mascarado por uma retórica de cooperação e trabalho conjunto, enquanto pressões por custos, prazos e produtos são gerenciadas.

Nesta fase inicial, devem ser estabelecidas as recompensas por objetivos conquistados, como forma de reconhecimento pelos trabalhos prestados. Treinamentos devem ser realizados com o consultor, em especial se este for interno, no início do processo, com o gerente e com a equipe de projeto para expor a proposta de trabalho e a forma como este acontecerá a partir de então. Para isso, palestras e workshops podem ser conduzidos. Em seguida, treinamentos mais específicos quanto ao processo de gestão de projetos devem ser realizados. A qualificação do gerente e dos membros da equipe, anteriormente ao planejamento do projeto, permite entendimento pleno das ferramentas e geração de um senso crítico, para que adaptações possam ser propostas durante o desenvolvimento do trabalho. Posteriormente, treinamentos mais avançados devem ser propostos.

Cicmil (2006) alerta para uma ligação estreita entre o conhecimento prático e os processos de aprendizagem que os indivíduos passam em seu desenvolvimento profissional. Em um primeiro momento os indivíduos são governados por regras de racionalidade analítica

e são treinados em conhecimento e regras gerais independente de contexto. A partir da experiência vivênciada pode-se alcançar o nível da intuitividade, visão holística e desempenho de habilidades tácitas. Este nível de aprendizagem só pode ser alcançado através de experiências próprias do indivíduo como praticante das habilidades relevantes. Por fim, a educação em gerenciamento de projetos deve permitir o desenvolvimento concreto, do conhecimento em função do contexto, incentivando a participação e reflexão sobre os complexos processos organizacionais. A partir das avaliações periódicas e do levantamento de necessidades de treinamento, o consultor deve identificar qual tipo de treinamento cada envolvido deve participar.

Um sistema de gerenciamento e um *software* de apoio apropriado, para dar suporte aos processos e técnicas do gerenciamento de projetos, deve ser providenciado. Este deve ser selecionado cuidadosamente de modo que seja compatível com os sistemas já existentes e com o orçamento da organização. Deve também possibilitar o acesso igual e livre das informações relevantes entre todos os departamentos.

A utilização de um *software* constitui a base de todo o planejamento e previsão, dando ao gerenciamento as condições técnicas para planejar da melhor forma a utilização dos recursos para cumprir determinadas metas dentro das limitações dos prazos e dos orçamentos; proporcionam transparência; capacitam as administrações a lidar com as indefinições contidas nos programas, dando resposta a perguntas como de que forma os atrasos nos prazos afetam a conclusão dos programas, onde existem brechas entre os elementos e quais são os elementos críticos para concluir um projeto dentro do prazo. Ou seja, o gerente de projeto pode acompanhar, mais facilmente, a execução das atividades e compará-la com o planejado. Esta característica proporciona ao gerente uma possibilidade de avaliar alternativas; ser uma base a partir do qual se torna possível reunir os fatos indispensáveis ao processo decisório; possibilitam determinar o material e o capital necessários, e também provê uma maneira de acompanhar o andamento do projeto; executar a estrutura básica para a elaboração de relatórios, além de assegurar a realização de objetivos ou a preservação de um padrão de desempenho.

O plano de projeto deve ser desenvolvido, baseado em custos, prazo, qualidade e benefícios para a população. Antes de tudo deve-se recolher e discutir os documentos de projetos anteriores similares já executados, para identificar pontos de melhoria.

Posteriormente, devem ser definidos os objetivos do projeto, apresentados em dados quantificáveis. Deve ser definido o escopo, especificando o que está incluído e o que não está incluído no projeto, além de descrever as especificações que descrevem as condições ou capacidades que devem ser atendidas ou possuídas pelos produtos para satisfazer o andamento dos trabalhos. A partir disto, é desenvolvida a EAT, Estrutura Analítica do Trabalho, em que são identificadas as funcionalidades ou departamentos do projeto, e mapeadas as principais atividades de cada um deste.

É necessário planejar ações corretivas para serem implementadas no momento em que houver mudanças no desenvolvimento do projeto ocorridas durante sua execução, os chamados riscos. Para isso, é preciso manter um banco de dados de riscos em que as causas dos desvios de planejamento sejam documentadas e estruturadas, bem como as ações corretivas e outras novas experiências. Mudanças nos objetivos ou escopo, bem como mudanças na sua implementação, são alguns dos principais fatores de risco de um projeto. Isto permite um maior foco no controle das ações e na rápida resposta à mudança.

Devem ser discutidas também as ações que, não dependem da equipe de projeto, e que se não forem executadas, este será interrompido. A estas são chamadas de premissas. Algum indivíduo deve ser designado como responsável para acompanhar tal execução.

Para que o fluxo da comunicação seja efetivo, alguns protocolos de comunicação devem ser estabelecidos e disseminados para todos os envolvidos. Estes estabelecem como o fluxo das informações deve ocorrer durante o desenvolvimento do projeto.

Por fim, desenvolver a agenda do projeto, ou seja, o cronograma das atividades requeridas para atingir as entregas do projeto, a sequência lógica e dependência entre elas, a estimativa de duração destas e do projeto como um todo. O cronograma constitui o fluxo de trabalho e permite a avaliação dos progressos realizados em relação às normas mensuráveis predeterminadas, as responsabilidades, as autoridades e as responsabilidades estabelecidas. Os recursos materiais e humanos devem ser alocados de acordo com a necessidade de cada atividade. Então, o orçamento do projeto pode ser estabelecido com maior propriedade. Em relação a este ponto, deve existir um processo que ofereça suporte a prestação de contas e auditorias devem ocorrer periodicamente, a fim de garantir a execução do projeto de acordo com o orçamento previsto no início. Alterações devem ser evitadas, mas quando necessárias é necessário justificá-las.

O planejamento das atividades do projeto deve ocorrer respeitando o diagnóstico da situação realizado pelo cliente, com auxílio do consultor, conforme já discutido neste trabalho. De acordo com Schein (1977), o cliente tem que aprender a ver o problema por si próprio e estar ativamente envolvido na criação de uma solução. Neste momento, o papel do consultor deve ser o de ajudar a aperfeiçoar a diagnose do cliente e provê-lo com soluções alternativas que possam não lhe ter ocorrido. Mas, este deve ser encorajado a tomar a decisão final quanto ao planejamento a ser aplicado, especialmente no tocante à agenda do projeto, ou seja, o cronograma das atividades requeridas para atingir as entregas do projeto, a sequência lógica e dependência entre elas, a estimativa de duração destas e do projeto como um todo.

Para tornar as reuniões em que são discutidas o plano de projetos efetivas, destaca-se a importância de os indivíduos estejam preparados, cientes da pauta da reunião e ter em mãos todas as informações que serão necessárias.

c) Fase III – Monitoramento

Na terceira fase, ocorre o monitoramento de todas as tarefas agendadas, em relação a prazo, qualidade e custo. Para isto, são produzidos relatórios de progresso para informar sobre o andamento das tarefas e que devem ser divulgados entre todos os envolvidos. Os desvios que, por ventura, ocorrerem devem ser discutidos em equipe, a fim de que recomendações para as falhas sejam realizadas. O EGP tem um papel fundamental na condução desta discussão, e as indicações do consultor devem ser sempre comunicadas e discutidas com os clientes, a fim de manter o diálogo e fazer com que eles se sintam envolvidos na decisão a ser tomada.

Para uma efetiva realização das mudanças, um sistema formal deve ser estabelecido e implementado na corporação. Isto inclui o procedimento de aprovação da mudança, os documentos gerados no processo. Um coordenador pode ser designado para assumir a responsabilidade da documentação e aceleração do processo de aprovação da mudança. As principais informações relativas ao projeto, devem ser divulgadas em portal da web, a fim de permitir conhecimento pela população beneficiada.

Avaliações formativas devem ser realizadas, periodicamente, para analisar o método de trabalho em si, e promover o realinhamento, quando necessário, dos processos e

ferramentas. Para tanto, reitera-se a criação de um ambiente aberto e investigativo, pela liderança, que permita a identificação dos problemas e estes possam ser discutidos, para que os melhores cursos de ações sejam tomados.

Neste momento, é possível perceber se de fato o consultor criou um ambiente aberto e investigativo que permitiu ao cliente diagnosticar e identificar os melhores cursos de ação para os seus problemas. Isto não só em relação ao planejamento das ações, mas também no tocante às ferramentas, técnicas e procedimentos criados.

Se o cliente não conseguir desenvolver o seu trabalho, sem a ajuda do consultor, demonstra que foi criada uma relação de dependência. Com isso, a probabilidade do cliente continuar aplicando a ferramenta de gestão de projetos ao longo do tempo se mostrará reduzida. E, assim que o consultor ou o patrocinador deste processo se afastar, a tendência é que este se torne subutilizado, ou até mesmo seja encerrado.

Então, o comprometimento do cliente com a mudança tem de ser mais que temporário. Tem de ser tão forte que possa ser transferido para outras relações, além daquelas com o consultor e que possa fazer isso sem a ajuda deste e sem dependência dos incentivos e recompensas. Para isso ocorrer, o cliente obteve e processou a informação válida e fez uma escolha livre e informada, sendo, então possível, gerado o comprometimento interno, com respeito às escolhas feitas por este.

O comprometimento interno significa que o curso de ação ou a escolha tenham sido internalizados pelo cliente, de modo tal que ele experimente um sentimento de responsabilidade sobre a escolha e as suas implicações, o que faz o indivíduo que estar comprometido internamente basicamente sob a influência de suas próprias forças e não de forças induzidas. Sob tais condições, há uma alta probabilidade de que o seu comprometimento permanecerá forte no tempo, mesmo com a redução de recompensas externas, sob tensão ou ainda quando o curso de ação for desafiado pelos outros.

d) Fase IV – Encerramento

Concluídas as atividades do projeto, deve-se escrever um relatório final recomendando melhorias e encerrando toda a autoridade restante delegada à equipe de projeto. Nesta fase, estar certo de que o sucesso, bem como os problemas do projeto, estejam identificados no relatório final.

Pesquisas de maturidade devem ser desenvolvidas, a fim de identificar os pontos fortes e fracos do EGP e das gerências envolvidas, para desenvolver processos, ferramentas e competências. Nascimento, Coelho Jr e Dubke (2010) indicam que a transferência do conhecimento na implantação de um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) ocorrerá por intermédio das formas de geração de conhecimento organizacional, com isso há a necessidade de criação de núcleos de aprendizagem de seus processos, gestão de competências para disseminação do conhecimento gerado e as lições aprendidas no processo. Para tanto, devem ser realizados treinamentos e palestras, com o intuito de apresentar assuntos pertinentes ao gerenciamento de projetos e ao dia a dia das equipes envolvidas.

Concluído o projeto, Gable (1996) sugere que seja realizada uma avaliação do serviço de consultoria. Para tanto, propõe duas grandes áreas. A primeira refere-se à mudança no entendimento dos clientes e possui como medidas de avaliação: a melhora do entendimento, de que forma a prestação do serviço conseguiu preparar o cliente para, autonomamente, implementar projetos similares; e, o nível de satisfação do cliente quanto ao conhecimento assimilado. A segunda, avalia a performance do consultor: esta se dá através da comparação entre as estimativas e os recursos requeridos para a implementação do projeto; e do grau de satisfação do cliente quanto à performance do consultor.

As informações registradas no relatório de lições aprendidas, junto com as recomendações, devem servir de base para reflexão e serem consideradas no próximo projeto a ser desenvolvido pela organização ou pelo consultor.

5.1 Contribuição acadêmica da tese

A crescente demanda da sociedade brasileira por modernização na gestão pública, abre espaço para a utilização das práticas de gerenciamento de projetos. Os estudos publicados, nesta área, tiveram como foco a implantação do escritório de gerenciamento de projetos. Percebeu-se, então, a necessidade de se pesquisar como estão contextualizadas as ferramentas de gerenciamento de projetos na esfera pública basileira.

Os resultados apontaram que seis indicadores explicam 60% dos benefícios das práticas de gestão de projetos: de maneira positiva, o comprometimento, o tratamento dos fatores inesperados e o papel do EGP na manutenção da propriedade intelectual relacionada

ao gerenciamento de projetos; de maneira negativa, a variabilidade na frequência da discussão sobre o método, o papel do EGP no gerenciamento dos recursos financeiros do projeto e o papel do EGP nas recomendações para as falhas dos projetos. Concluíu-se, também que o uso das ferramentas de gestão de projetos, de fato geram sucesso no tocante à diminuição do prazo médio de execução, em relação aos demais projetos que não são gerenciados através deste método, todavia ainda apresentam limitações quanto a flexibilidade do método implantado, ao foco do monitoramento nos prazos, a interferência do tempo político neste, ao não treinamento e integração de todos os envolvidos durante a etapa do planejamento e ao limitado papel exercido pelo gerente de projetos e o analista de orçamento, planejamento de gestão. Neste contexto, são propostos elementos-base para otimizar o desenvolvimento da gestão de projetos no setor público através de três pilares: pressupostos, condicionantes e práticas.

Referências

ADAMS, Susan M; ZANZI, Alberto. The consulting career in transition: from partnership to corporate. **Career Development International**. Vol. 10, No.4, 2005.

AGHENEZA, Zipporah. Why Development Projects Fail in Cameroon: Evidence from Ngie in the NWA Comparative Analysis of Public- Private Partnership (PPP) Coordination Province of Cameroon. **International Journal of Rural Management**. Vol. 5, No. 1, Pg. 73–90, 2009.

ALMEIDA, Ana Márcia B; FEITOSA, Marcos Gilson G. A construção da confiança na relação consultor/cliente: uma abordagem baseada no conhecimento da vida cotidiana e na prática reflexiva. In: Encontroda Associação Nacionalde Pós-Graduação e Pesquisaem Administração - EnANPAD, 31. Rio de Janeiro, 2007. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

_____; MOREIRA, Vinícius Farias; MATOS, Fátima Regina Ney. O que diria Karl Mannheim sobre o Conhecimento aos Consultores Organizacionais? Uma Discussão Preliminar sobre a Disseminação da Cultura do *Management* e o Papel de Intelectual do Consultor. In: EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais, 4, 2006. **Anais eletrônicos**... Porto Alegre: ANPAD, 2006.

ANDERSEN, Erling S.; VAAGAASAR; Anne Live. Project Management mprovement Efforts—Creating Project Management Value By Uniqueness or Mainstream Thinking? **Project Management Journal**, Vol. 40, No. 1, 19–27, 2009.

APPELBAUM, Steven H; STEED, Anthony J. **The critical success factors in the client-consulting relationship**. The Journal of Management Development; 2005.

ARGYRIS, Chris. **Intervention, theory and methods**: a behavioral science view. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1970.

_____. **Teaching smart people how to learn**. Harvard Buniness Rewiew. Harvard: May/Jun 1991. V. 69, Num. 3. p. 99-109.

_____. **Enfrentando Defesas Empresariais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

_____. **Science of action and learning organizational**. Journal of ManagerialPsychology. Bradford: 1995. Vol.10, Num. 6. Vol.15, Num. 2; pg. 26, 4 pgs.

_____; SCHON, Donald. **Organizational learning**: A theory of action perspective, Reading, Mass: Addison Wesley, 1978.

_____; SCHON, Donald. **Organizational learning II**: Theory, method and practice, Reading, Mass: Addison Wesley, 1996.

AUSTIN, John L. **Quando dizer é fazer**: palavras e ação. Porto Alegre: ates Médicas, 1990.

BALIGH, Helmy H; BURTON, Richard M; OBEL, Borge. **Organizational consultant: Creating a useable theory for organizational design.** *Management Science;* Dec 1996.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99 – 120, 1991.

BARNES REPORTS. **Worldwide Management Consulting Services Industry**: industry & market series. C. Barnes & Co, 2012.

BARROS, Carlos A. El marco teórico: su importancia en la investigación científica. **Anuário Científico**. Universidad Del Norte. B. Quilla, v. IV, p. 111-128, 1985. Disponível em:http://200.26.134.109:8080/endeporte/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_1459.pdf Acesso em 16 de ago. 2008.

BAUTISTA, Rocío Poveda. **Propuesta de una Metodología de Ayuda a la Decisión para los Procesos de Dirección y Gestión de Proyectos**. 255 f. Tese (Doutorado). Universidad Politécnica de Valencia, 2006.

BILSKY, Wolfgang. **A Teoria das Facetas**: noções básicas. Estudos de Psicologia, Vol. 8 No. 3, pp. 357-365, 2003.

BJØRN, Andersen; BJØRN, Henriksen; WENCHE, Aarseth. Benchmarking of Project Management Office Establishment: Extracting Best practices. **Journal of Management in Engineering**, Vol.23, pp.97-104., 2007.

BLACKSTONE JR, John H.; COX III, James F.; SCHILEIER JE, John G. Schleier Jr. A tutorial on project management from a theory of constraints perspective. **International Journal of Production Research**. Vol. 47, No. 24, 2009.

BLOMQUIST, Tomas; HäLLGREN, Markus; NILSSON, Andreas; SöDERHOLM, Anders. Project-as-Practice: In Search of Project Management Research That Matters, **Project Management Journal**, Vol. 41, No. 1, 2010.

BOBERA, Dušan. Project Management Organization. **Management Information Systems**. Vol. 3, No. 1, pg. 03-09, 2008.

BOITEUX, Colbert Demaria. **Administração de projetos**: técnicas modernas. Rio de Janeiro: Interciência, 1982.

BOUER, R.; CARVALHO, M. M. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?** 2005, disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132005000300006&script=sci_arttext. Acesso em 17/06/2009.

BREDILLET, Christophe; WALKER, Derek H. T.; ANBARI, Frank T.; SÖDERLUND, Jonas; CICMIL, Svetlana; THOMAS, Janice. Collaborative academic/practitioner research in project management: examples and applications.**International Journal of Managing Projects in Business**, Vol. 1 No. 2,pg. 168-192, 2008.

BRANCH, Robert Maribe. SPICE: A Competitive Project Management Paradigm**. Competition Forum,** Vol. 7 No. 1, 2009.

BROWN, C.J. A comprehensive organisational model for the effective management of project management.**South Africa Journal Business Management**, Vol. 39, No. 3, 2008.

BUSSAB, Wilton de O.; MORETTIN, Pedro A. **Estatística Básica**. 5ª edição. São Paulo: Saraiva, 2002.

CALDAS, Miguel P. **Toward a more comprehensive model of managerial innovation difusion**: why consultants are not the only ones to blame. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management**,** Cincinnati (EUA), 1996.

CASADESÚS, Martí; VIADIU, Frederic Mariron; SAIZARBITORIA, Iñaki, Heras. Quality service of ISSO 9000 consultants. **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 19. No. 8/9, 2002.

CERQUEIRA, Sonia Cristina da Silva Pedreira de. **Procedimentos para Percepção de Fatores Críticos de Sucesso em Gerenciamento de Projetos**. 85 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, 2010.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996. 4 ed.

_____; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo:Pearson Prentice Hall, 2007.

CHALMERS, Allan F. **O que é ciência, afinal?** São Paulo: Brasiliense, 1993.

CHANDLER, A. D. Introdução a strategy and structure. In: _____. **Ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 119 – 140.

CHELLIAH, John; DAVIS, Douglas. But do you like your (expensive management) consultant? **Journal of Business Strategy**. Vol. 31 No. 2, 2010.

CHILD, J. Organizational structure, envioronment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, p.2 – 22, 1972.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2° ed. São Paulo: Editora Senac: São Paulo, 2006.

CHRISTENSON, Dale. WALKER, Derek H.T. Using vision as a critical success element in Project management. **International Journal of Managing Projects in Business**. Vol. 1 No. 4, 2008.

CHRUSCIEL, Don. **Consultant as teacher or teacher as consultant:** what is the relationship? Leadership & Organization Development Journal; 2004

CICMIL, Svetlana.Understanding project management practice through interpretative and critical research perspectives. **Project Management Journal**. Vol. 37, No. 2, 2006, pg. 27-37.

_____; HODGSON, Damian. New Possibilities for Project Management Theory: a critical engagement. **Project Management Journal**. Vol. 37, No. 3,111-122, 2006.

CLARK, Timothy; SALAMAN, Graeme. Creating the 'right' impression: Towards a dramaturgy of management consultancy.**The Service Industries Journal.** Vol. 18, No. 1, 1998.

CLEGG, Stewart R; KORNBERGER, Martin; RHODES, Carl. **Noise, Parasites and Translation:** Theory and Practice in Management Consulting**.** Management Learning; Mar 2004.

CLEMENTE, Ademir; WEKERLIN, Jorge Eduardo. **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 1998.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração.**7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOKE-DAVIES, Terence J.; CRAWFORD, Lynn H.; LECHELER, Thomas G., 2009. Project Management Systems: Moving Project Management From an Operational to a Strategic Discipline. **Project Management Journal**, Vol. 40, No. 1, 110–123, 2009.

CORRÊA, Izabela Moreira. Planejamento estratégico e gestão públicapor resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro No. 41, Vol. 3, pg. 487-504, Maio/Jun. 2007.

CORREIA, Fernanda Bruto da Costa; FEITOSA, Marcos G. G.; VIEIRA, Naldeir. S. . **Uma Análise sobre a Aprendizagem em Consultoria à Luz da Experiência.** E & G. Economia e Gestão, v. 8, p. 73-91, 2008

COSTA, Josué Vieira da. A implantação do Escritório de Projetos como instrumento de gestão dos programas estruturantes do governo do Estado do Rio Grande do Sul.In:CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL

ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. **Anais Eletrônicos.** Buenos Aires, 2008.

COSTA, Enio Bergoli da; JANNUZZI, Henrique Blauth; SANTOS, Leonardo. Gerenciamento de projetos no governo do estado do Espírito Santo: o caso do Pró Gestão In:CONGRESSOINTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. **Anais Eletrônicos.** Buenos Aires, 2008.

COSTA, Enio Bergoli da; JANNUZZI, Henrique Blauth. Pró gestão: programa de gerenciamento intensivo de projetos do governo do espírito santo. II Congresso Consad de Gestão Pública: a experiência dos escritórios de projetos, Brasília, 2009. **Anais Eletrônicos**, Brasília, 2009.

CRAWFORD, Lynn H., HELM, Jane. Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector. **Project Management Journal**, Vol. 40, No. 1, 2009, pg. 73–87.

_____. Developing organizational project management capability: theory and practice. **Project Management Journal**, v. 36, n. 3, p. 74-97, 2006.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2005.

CZANDER, William; EISOLD, Kenneth. Psychoanalytic perspectives on organizational consulting: Transference and counter-transference. **Human Relations**; Apr 2003.

CZARNIAWSKA, Barbara. Social constructionism and organization studies. In: WESTWOOD, Robert; CLEGG, Stewart. **Debating organization**: point-counterpoint in organization studies. Osford: Blackwell, 2003. p. 128-139.

DA CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves; Antonio Carlos. Regressão Linear Múltipla. In: **Análise Multivariada:** para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. Ssão Paulo: Atlas, 2007.

DE PAIVA, Valeria; VAN GENABITH, Josef; RITTER, Eike; CROUCH, Richard. **Linear Logic and Applications.**September 30, 1999

DEAKINS, Eric; DILLON, Stuart. Local government consultant performance measures: an empirical study. **The International Journal of Public Sector Management**. Vol. 18, No. 6, 2005.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DIXON, Maria A.; DOUGHERTY, S. Dougherty. Managing the Multiple Meanings of Organizational Culture in Interdisciplinary Collaboration and Consulting. **Journal of Business Communication.** Vol. 47 No. 1, 2010.

DOBASHI, T. ; CORRÊA, F. **Análise de causa raiz:** técnicas e aplicações**.** [S.l.: s.n.], 199?.

DONADONE, Júlio César. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 2, abr./jun. 2003.

_____, Júlio Cesar; SZNELWAR, Laerte Idal. **Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90**.Prod., São Paulo, v. 14, n. 2, 2004.

DONALDSON, Lex. Position statement for positivism. In: WESTWOOD, Robert; CLEGG, Stewart. **Debating organization**: point-counterpoint in organization studies. Oxford: Blackwell, 2003. p. 116-127

DOSI, Giovanni; FAILLO, Marco; MARENGO, Luigi. Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms: an introduction. **Organization Studies**, vol, 29, n. 8 e 9, pg. 1165–1185, 2008.

DO VALLE, Jose Angelo Santos; SILVIA, Wainer da Silviera e; SOARES, Carlos Alberto Pereira. Project Management Office (P~/MO) – Principles in Practice. **Acee International Transactions**, PM.07, 2008.

DU, Yaling; YIN, Yilin, Governance-Management-Performance (GMP) Framework: A Fundamental Thinking for Improving the Management Performance of Public Projects. **IBusiness,** 2010, 2, 282-294, 2010.

DUQUE, Welton Sthel; PELISSARI, Anderson Soncini. Proposição de Modelo entre Gerenciamento de Projetos e Gestão Estratégica: Alinhamento de Processos para a Realização de Objetivos Organizacionais. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 34, 2010. **Anais eletrônicos**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

DOWNING, Douglas; CLARK, Jeffrey; tradução Alfredo Alves de Farias. **Estatística Aplicada.** 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2006.

ENGLUND, Randall L.; GRAHAM, Robert J.; DINSMORE, Paul C. **Creating the Project Office:** a manager's guide to leading organizational Change Jossey-Bass: São Francisco, 2003.

EVE. Anthony. Development of project management systems. **Industrial and Commercial Training,** Vol. 39 No. 2, pp.85 – 90, 2007.

FELDMAN, Martha S.; PENTLAND, Feldman, Brian. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. **Administrative Science Quarterly**, vol. 48, pg. 94–118, 2003.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson; NUNES, Felipe; DA ROCHA, Enivaldo Carvalho; SANTOS, Manoel Leonardo; BATISTA, Mariana; SILVA JÚNIOR, José Alexandre. **O que Fazer e o que Não Fazer com a Regressão**: pressupostos e aplicações do modelo linear de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). Revista Política Hoje, Vol. 20, N. 1, 2011.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FOESTER, Heinz Von. Visão e conhecimento: disfunções de segunda ordem. In: SCHNITMAN, D. F. (Org.) **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996, p. 59-74.

FURTADO, Maria Alice Pinheiro. FORTUNATO, Graziela. TEIXEIRA, Aridelmo. A Percepção dos Gestores da Área Pública sob a Política de Gerenciamento de Projetos. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, No. 6, pg. 167-183, 2011.

GABLE, Guy G. **A multidimensional model of client sucess when engaging external consultants**. Management Science, v. 42, n. 8, p. 1175-1198, Aug 1996.

GBADAMOSI, Gbolahan. Ritualism, symbolism and magic in consultancy practice: An exploratory investigation. **Management Decision**, v. 43, n. 9. 2005.

GLASERSFELD, Ernest Von. A construção do conhecimento. In: SCHNITMAN, D. F. SCHNITMAN, D. F. (Org.) **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996, p. 75-83

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.**Revista de Administração de Empresas**.Vol. 35, No. 2, 1995.

GOMES, Carlos F.; YASIN, Mahmoud M. Information Relevance and Availability: Toward Effective Management of Projects in Public Sector. **Journal of International Technology and Information Management**. Vol. 17, No. 3/4, 2008.

_____; YASIN, Mahmoud M LISBOA, João V. Project management in the context of organizational change: The case of the Portuguese public sector. **International Journal of Public Sector Management**. Vol. 21 No. 6, 2008.

GRANT, R. M. The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, p. 114 – 135, Spring, 1991.

GREGO, Thiago Alexsander; LOPES, Costa Humberto Elias Garcia; OLIVEIRA, Caio César Giannini; LEITE, Ramon Silva. O Desafio de Implementar a Estratégia: uma análise da utilização do Gerenciamento de Projetos com Ferramenta de Implantação da Estratégia do Governo de Minas Gerais. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 33, 2009. **Anais eletrônicos**... São Paulo: ANPAD, (2009).

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro Vol. 34, N. 3, pg. 125-40, Maio/ Jun. 2000.

HALL, Mark; HOLT, Robin. U. K. public sectorProject management— a cultural perspective. **Public Performance & Management Review**, Vol. 25 No. 3, Mar, 2002, pg. 298-312.

_____. Developing a culture of performance learning in U.K. public sector project management. **Public Performance & Management Review**. Vol. 26, No. 3. Mar, 2003 pg. 263-275.

HEAD, Thomas; GONG, Clara; MA, Chunhui; SORENSEN JR; Peter F; YAEGER, Therese. Chinese executives' assessment of organization development interventions. **Organization Development Journal.** Spring 2006

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic organization**, vol. 7, n. 1, pg. 91–102, 2009.

HEUSINKVELD, Stefan; BENDERS, Jos. Contested commodification: Consultancies and their struggle with new concept. **Human Relations**. Vol. 58, No. 3, 2005.

HILLSON, David. Assessing organisational project management capability. **Journal of Facilities Management**. Vol. 2. No. 3, 2003.

HIRSCHLE, Ana Lúcia Teixeira. **Compreendendo o aprendizado do consultor na relação consultor-cliente:** a aprendizagem como processo de reflexão e construção. 2005. 132 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

HIRSCHLE, Ana Lúcia T.; MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro L.; A aprendizagem reflexiva de consultores organizacionais em suas relações com o cliente. In: FEITOSA, Marcos Gilson Gomes; PEDERNEIRAS, Marcleide (org.) **Consultoria organizacional**: teorias e práticas. São Paulo: Atlas, 2010, p. 94 – 116.

HOBBS, Brian; AUBRY, Monique. A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOS): the results of phase 1. **Project Management Journal**, Vol. 38, No. 1, 74-86, 2007.

_____. An Empirically Grounded Search for a Typology of Project Management Offices. **Project Management Journal**, Vol. 39, Supplement, S69–S82, 2008.

HUNG, Richard Yu-Yuan; LIEN, Bella Ya-Hui; McLEAN, Gary N. Knowledge Management Initiatives, Organizational Process Alignment. **Advances in Developing Human Resources** , vol. 11, n. 3, pg. 320-333, 2009.

HURT, Mimi; THOMAS, Janice L. Building Value Through Sustainable Project Management Offices. **Project Management Journal**, Vol. 40, No. 1, 55–72, 2009.

ISMAIL, Alimin Ismadi et al. The relationship between organizational resources, capabilities, systems and competitive advantage. **Asian Academy of Management Journal**, vol. 17, n. 1, pg. 151–173, 2012.

JULIAN, Jerry.How Project Management Office Leaders Facilitate Cross-Project Learning and Continuous Improvement. **Project Management Journal**, Vol. 39, No. 3, 43–58, 2008.

KARLSEN, Jan Terje. Project owner involvement for information and knowledge sharing in uncertainty. **International Journal of Managing. Projects in Business**. Vol. 3 No. 4, 2010.

KERZNER, Harold. Strategic Planning for a Project Office. **Project Management Journal**, Vol. 34, No 2, 2003.

_____. **Gestão de projetos:** as melhores práticas. Tradução Lene Belon Ribeiro. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____.; SALADIS, Frank P. **Bringing the PMBOK Guide to life**: a companion for the practicing project manager. Nova Jersey: Wiley, 2009.

_____. **Project management metrics, KPIs and Dashboards:** a guide to measuring and monitoring project performance. Nova Jersey: Wiley, 2011.

KILKELLY, Eddie. Blended learning: pathways to effective project management. **Development and Learning in Organizations**. Vol. 23. No. 1, 2009.

KITAY, Jim; WRIGHT, Christopher. From prophets to profits: The occupational rhetoric of management consultants. **Human Relations** Vol. 60. No. 1613, 2007.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. NOVOS CAMINHOS DAADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA. **Análise**. Porto Alegre, Vol. 21, N. 1, pg.. 4-17, Jan./Jun, 2010.

KUBR, M. **Consultoria**: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

LEIBLEIN, Michael J. What Do Resource- and Capability-Based Theories Propose? **Journal of Management**, vol. 37, 2011.
LENFLE, Sylvain; LOCH, Christoph.Lost Roots: how project management came to emphasize control over flexibility and novelity.**California Management Review**, Vol. 53, No. 1 Fall, 2010.

LENVINSON, Harry. When executives burns out. In: LENVINSON, Harry (ed.) **Designing and Managing Your Career**. Boston: Massachusetts: Harvard Business School, 1989, pg. 297 – 304.

LITCHFIELD, Robert C. Brainstorming reconsidered: a goal-based view. **Academy of Management Review**, 2008, Vol. 33, No. 3, pags. 649–668.

LUNDBERG, Craig. C. **Consultancy foundations:** toward a general theory. In: BUONO, Anthony (ed.) Developing knowledge and value in management consulting. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2002, pg. 153-168.

MACIEL, Cristiano de Oliveira; SATO, Kawana Harue; KATO, Heitor Takashi. Capacidades dinâmicas e rituais de interação entre alta e média gerência. **Revista de Administração Pública**, vol. 46, n. 2, pg. 599-618, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4ª ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **RAP — Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Vol. 4 2 N. 1, pg.61-82, Jan./Fev, 2008.

MATTOS, P. L. C. L. A linguagem da consultoria organizacional: trilhas metodológicas para pesquisa. In: EnANPAD. 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2003.

_____. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para a sua análise. **Revista de Administração Pública**. Jul/ago, 2005.

MATHUR, Gita; JUGDEV, Kam; FUNG, Tak Shing. Intangible project management assets as determinants of competitive advantage. **Management Research News**. Vol. 30 No. 7, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAROCO, João; GARCIA-MARQUES, Teresa. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? **Laboratório de Psicologia**, Vol. 4 No.1, pg. 65-90, 2006.

MARTIN, Nancy L.; PEARSON, J. Michael; FURUMO, Kimberly. IS Project Management: size, practices and the project management office. **Journal of Computer Information Systems.** Summer, 2007.

MAISTER, David H.; GREEN, Charles H.; GALFORD, Robert M. Earning trust. In: _____. **The trusted advisor**. New York: Free Press, 2000. p. 07-26.

MASSEY, Claire. **Organisational Consultants:** when practice overtakes theory.Organization Development Journal; Spring 2000.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. G. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; ANSELMO, Jefferson Leandro. Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. Revista de Administração. Vol.41. No.4, 2006.

McCOMB, S.A.; KENEDY, D.M.; GREEN, S.G.; COMPTON, W.D. Project team effectiveness: the case for sufficient setup and top management involvement. **Production Planning & Control**, Vol. 19, No. 4, 2008.

McPHEE, IAN. Project management in the public sector. International Journal of government auditing, 2008.

MERRIAM, S. **Designing the Study and Selecting Sample.** In: _____. Qualitative Research and case study application in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

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

MILES, Matthew B. Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis. **Administrative Science Quartely**. Vol. 24, No. 4, 1979.

MOHE, Michael; SEIDL, David. Theorising the client consultant relationship from the perspective of social-systems theory. **Organization**. Vol. 18, No. 1, 2009.

MOURA, Guilherme Lima. **Relações de conhecimento do consultor organizacional-cliente à luz da biologia do conhecer**: uma reinterpretação para desfazer mal-entendidos correntes. 2005. 132 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

NAGADEVARA, Vishnuprasad. Project success factors and inter-sectoral differences. **Review of business research,** Vol. 12, No. 1, 2012.

NASCIMENTO, Fabiano Cézar Gomes; COELHO JR, Thalmo de Paiva; DUBKE, Alessandra Fraga. A Transferência de Conhecimento na Implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos.**Revista Gestão e Projetos - GeP**, Vol. 1, No. 2, 2010.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcante; DE SOUSA NETO, Manoel Veras; MILITO, Claudia Maria; MEDEIROS, Paulo César. Fatores que Contribuem para a Maturidade em Gerenciamento de Projetos: O Caso de Um Governo Estadual. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 35., Rio de Janeiro, 2011. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 20011.

NEVERAUSKAS, Bronius; ČIUTIENĖ, Ruta.The theoretical approach to project portfolio maturity management. **Ekonomika ir vadyba**, No. 16, 2011**.**

NEWELL, Sue. **The fallacy of simplistic notions of the transfer of "best practice".** In: BUONO, Anthony; POUFELT, Flemming (eds.) Challenge and Issues in Knowledge Management. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2005, pp. 51-68.

NG, S. Thomas. Performance of engineering consultants in ISO 9000-based quality management systems implementation. **Engineering, Construction and Architectural Management**. Vol. 12 No. 6, 2005.

NIETZSCHE, Friedrich. **Obras Incompletas**. Sobre verdade e mentira no sentido extramoral. São Paulo: Nova Cultural, 2000.

NTLOKOMBINI, Nyameko Nomhonxo Pearl. **Project management as a catalyst for improved quality within organisations**. 2010. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Cape Peninsula University of Technology, Bellville, 2010.

OLATEJU, Olawale I.; ABDUL-AZEEZ, Ibraheem A.; ALAMUTU, Salimonu A. Project management practice in nigerian public sector – an empirical study. **Australian Journal of Business and Management Research**. Vol.1, No.8, 2011, pg. 01-07.

OLIVEIRA, Manfredo A. de. **Reviravolta lingüístico-pragmática na filosofia contemporânea**. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OKORAFOR, G. F. Project Consulting and Stakeholders Management in Developing Economies. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**. Vol. 1, No. 9, 2010.

PACKENDORFF, Johann. Should project management get carried away? On the unfinished business of critical project studies. In LUNDIN, Rolf A.; HÄLLGREN, Markus (org.) **Advancing Research on Projects and Temporary Organizations** (próximo). Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2013. Disponível em:<http://media1.lindgrenpackendorff.com/2013/02/Packendorff_2013_ARPTO.pdf>. Acesso em: 06 julho 2013.

PATAH, Leando Alves; CARVALHO, Marly Monteiro de. Métodos de gestão de projetos e sucesso dos projetos: um estudo quantitativo do relacionamento entre estes conceitos. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, Vol. 3, No. 2, pg. 178-206, mai./ago. 2012.

PATTERSON, Paul G. A contingency approach to modeling satisfaction with management consulting services. **Journal of Service Research**.Vol. 3, No. 2, 2000.

PATRIOTTA, Gerardo; SPEDALE, Simona**.** Making Sense Through Face: Identity and Social Interaction in a Consultancy Task Force. **Organization Studies.** Vol. 30, No. 1227, 2009.

PAULK, Mark C, et al. **Key Practices of the Capability Maturity Model for Software, Version 1.1.** Improving processes for better products. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 2002.

PELLS, David L.; Comprehensive planning for complex projects. In: DINSMORE, Paul C.; CABANIS-BREWIN (org.) **The AMA Handbook of project management**. 2 ed. Nova Yorque: Amacom, 2006.

PENROSE, E. T. **A teoria do crescimento da firma**. Editora da Unicamp, São Paulo, 2009, Prefácios, Cap. I – III, p. 1 – 86.

PERNAMBUCO. DECRETO 37.828, de 2 de fevereiro de 2012. Publicada no Diário Oficial do Estado em 02 de Janeiro de 2012.

PERNAMBUCO. Lei Complementar 141 de 03 de setembro de 2009. Publicada no Diário Oficial do Estado em 03 de Setembro de 2012.

PESTANA, Carlos Victor Salvarez; VALENTE, Gabriela Voss Parajara. Gerenciamento de projetos na administração pública: da implantação do escritório de projetos à gestão de portfólio na secretaria de estado de gestão e recursos humanos do espírito santo. III Congresso Consad de Gestão PúblicaBrasília, 2010. **Anais Eletrônicos**, Brasília, 2010.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179 – 191, 1993.

PETERSON, Robert A. A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. **Journal of Consumer Research**. Vol. 21, No. 2, pg. 381-391, 1994.

PIÑEIRO, Esther Martínez. La técnica delphi como estrategia de consulta a los implicados en la evaluación de programas. **Revista de Investigación Educativa**, 2003, Vol. 21, No. 2, pg. 449-463.

PINTO, Analia Maria Andrade. SILVA, Wainer da Silveira e. A utilização de escritórios de Gerenciamento de projetos na gestão da Administração pública. Um estudo de caso: governo do estado do rio de janeiro. In: II Congresso Consad de Gestão Pública: a experiência dos escritórios de projetos, Brasília, 2009.**Anais Eletrônicos**, Brasília, 2009.

POHLMANN, Marcelo Coletto. Análise de Conglomerados. In: **Análise Multivariada:** para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. Ssão Paulo: Atlas, 2007.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK®). Pennsylvania: PMI Publications, 2008.

_____. Organizational **Project Management Maturity Model (OPM3):** knowledge foundation. Pennsylvania: PMI Publications, 2003.

POISTER, Theodore H.; PITTS, David W.; EDWARDS, Lauren Hamilton. Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions.**The American Review of Public Administration** Vol. 40, No. 5, Pg. 522–545, 2010.

PRADO, Darci Santos do. **Planejamento e controle de projetos**. 5ª Ed. Nova Lima: INDG Tecs, 2004.

_____. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. Nova Lima: INDG Tecs, 2008.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Havard Business Review**, v. 68, issue 3, p. 79 – 91, May/Jun 1990.

RABECHINI JR, Roque. **O gerente de projetos na empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____; CARVALHO, M.; LAURINDO, F. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Produção**, Vol. 12, No. 2, 2002.

_____; CARVALHO, Marly Monteiro.Gestão de Projetos Inovadores em uma Perspectiva Contingencial: Análise Teórico- Conceitual e Proposição de um Modelo. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, Vol. 6, No. 3, 2009.

RAYLE, Martha G. **Analyze this!** Diagnosing the relationships of clients and consultants. Journal of Facilicities Management, 2005.

REGO, Marcos Lopez; IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. GERENCIAMENTO DE PROJETOS: EXISTE PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA? In: Encontro da

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 35, Rio de Janeiro, 2011. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

ROBINSON, Hilbert; RICHARDS, Robert. An Introduction to Critical Change Project Management. **AACE International Transactions**, 2009.

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

ROZENES, Shai; VITNER, Gad. The training methodology of project management office (PMO) personnel. **Industrial and Commercial Training**, Vol. 41 No. 1, 2009.

SAGE, Daniel J.; DAINTY , Andrew R.J.; BROOKES, Naomi J. Who reads the project file? Exploring the power effects of knowledge tools in construction project management. **Construction Management and Economics**, No. 28, 2010.

SALVATO, Carlo; RERUP, Claus. Beyond Collective Entities: multilevel research on organizational routines and capabilities. **Journal of Management**, vol. 37, n. 2, pg. 468-490, 2011.

SANTOS, Luiz G. de Castro; MARTINS, Marcelo R. Evoluindo na maturidade em gerenciamento de projetos e empreendimentos: caso do estado do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO NACIONALDE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO ENEGEP. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro, 2008.

_____. **Análise da influência da evolução na maturidade em Gerenciamento de projetos no desempenho dos projetos**. 132 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

SANTOS, Maurício Coletto dos. **O Escritório de Gerenciamento de Projetos no planejamento Estratégico e Orçamentário**: um estudo de caso na indústria de mídia sob enfoque da cibernética. 152 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SANTOS, Pedro Ferraz de Andrade Augusto dos Santos; GONÇALVES, Carlos Alberto; DIAS, Ana Valéria Carneiro. Implementação da Gestão de Portfólio de Projetos no Setor Público: Um estudo de caso no Governo de Minas Gerais. In: Encontro da Associação

Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 36., Rio de Janeiro, 2012. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 20012.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; MENDES, Ana Magnólia; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares; RODRIGUES, Ricardo Nogueira. Lógica Perversa de Gestão e Normopatia: uma análise do trabalho de consultores de mercado. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 34, 2010. **Anais eletrônicos**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SCHEIN, E. **Consultoria de procedimentos:** seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blucher, 1977.

_____. A General Philosophy of Helping: Process Consultation**. Sloan Management Review**. Vol. 31, No. 3, 1990.

SCHIEG, Martin. Model for integrated project management. **Journal of Business Economics and Management**. Vol. 10. No. 2, 2009.

SCHÖN, Donald A. **The reflective practitioner:** how professionals think in action. London: USA: Basic Books, 1983.

SHENHAR, Stevens Aaron J.; WIDEMAN, R. Max. Toward a Fundamental Differentiation between Project Types. In: PICMET'97 conference "Innovation in Technology Management: The Key to Global Leadership". **Anais Eletrônicos.** Oregon, 1997 (Updated for web 2002)

SILVA JR, Antonio de Souza. **Consultoria organizacional:** que fatores são responsáveis para que a aprendizagem, na prestação deste serviço, aconteça mais e melhor? 149 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

_____; FEITOSA, Marcos Gilson Gomes. Maturidade no gerenciamento de projetos: um estudo das práticas existentes nos órgãos do governo de Pernambuco.**Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 3, n. 2, p 207-234, mai./ago. 2012.

SINGH, Rajendra; KEIL, Mark; KASI, Vijay **European Journal of Information Systems**. Vol. 18, 2009.

SMITH, Martin E. What client employees say about consultants? **Leadership & Organization Development Journal.** Vol.23, No. 1/2, 2002.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia Científica**: lógica, epistemologia e normas. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, Fernando Menezes Campello de; SOUZA, Bruno Campello de; SILVA, Alexandre Stamford da. **Elementos da Pesquisa Científica em Medicina:** Estatística e metodologia científica para profissionais de saúde. Recife: Editora UFPE, 2002.

SRIVANNABOON, Sabin. Achieving competitive advantage through the use of project management under the plan-do-check-act concept. **Journal of General Management.**Vol. 34 No. 3, 2009.

SORENSEN, Peter F. & YAEGER, Therese F. Appreciative **Inquiry as a large group intervention**; an innovation in organizational consulting. In: BUONO, Anthony (ed.) Developing knowledge and value in management consulting. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2004, p. 229-242.

STARE, Aljaz. Comprehensive Management of Project Changes. **Economic and Business Review**. Vol. 12. No. 3, 2010.

STRETTON, Alan; BLYTHMAN, Terence.Alternative scenarios for the future of the project management industry. **PM World Journal.** Vol.1, No. 5, Dez, 2012.

STREUN, Geree. **Project management process groups**: project management knowledge in action. In: DINSMORE, Paul C.; CABANIS-BREWIN (org.) The AMA Handbook of project management. 2 ed. Nova Yorque: Amacom, 2006.

SUTTERFIELD, J. Scott; FRIDAY-STROUD, Shawnta S.; SHIVERS-BLACKWELL, Sheryl L. How NOT to Manage a Project: Conflict Management Lessons Learned from a DOD Case Study. **Institute of Behavioral and Applied Management**, 2007.

STURDY, Andrew Sturdy. Popular Critiques of Consultancy and a Politics of Management Learning? **Management Learning**, Vol. 40, No. 457, 2009.

TAYLOR, James. **A Survival Guide for Project Managers**. 2 Ed. New York: AMACOM, 2006.

TEECE, David J. Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 2007.

THI, Cao Hao; SWIERCZEK, Fredric William. Critical success factors in project management: implication from Vietnam. **Asia Pacific Business Review**. Vol. 16, No. 4, Out, 2010, pg. 567–589.

TOSCANO, Thiago Coelho; SOUZA, Pedro Bruno Barros de; BARRENCE, André Victor dos Santos. A experiência do *Project Management Offices* Central do Estado de Minas Gerais: a busca da maturidade em gerenciamento de projetos governamentais.In:CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. **Anais Eletrônicos.** Buenos Aires, 2008.

VALENÇA, Antonio Carlos. **Mediação**: método de investigação apreciativa da ação-na-ação; teoria e prática de consultoria reflexiva. Recife: Edições Bargaço, 2007, p. 113 – 133.

_____. O que faz a prática de consultoria ser bem sucedida? In: VALENÇA, Antônio Carlos. **Aprendizagem organizacional**: 123 aplicações práticas de arquétipos sistêmicos. São Paulo, SENAC, 2011.

VERBEETEN, Frank H.M. Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol. 21 No. 3, 2008.

VERZUH, Erich. **MBA compacto**: gestão de projetos. Tradução de André de L. Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. The portable MBA in project management. Nova Jersey: Wiley, 2003.

VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Introdução. In: VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio; GUIMARÃES, Tadeu Bareto. **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas de gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

WEBSTER JR, Francis M.; KNUTSON, Joan. **What is Project management?** Project management concepts and methodologies. In: DINSMORE, Paul C.; CABANIS-BREWIN (org.) The AMA Handbook of project management. 2 ed. Nova Yorque: Amacom, 2006.

WEIDNER, C. Ken & KASS, Eli E. **Toward a theory of Management Consulting**. In: BUONO, Anthony (ed.) Developing knowledge and value in management consulting. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2002, p. 169-207.

WERR, Andreas; STJERNBERG, Torbjrn and DOCHERTY, Peter. **The Functions of Methods and Tools in the Work of Management Consultants.** Journal of Organizational Change Management, 1986.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171 – 180, 1984.

WILLIAMS, Russell. Management fashions and fads: Understanding the role of consultants and management. **Management Decision**. Vol. 42, No. 6, 2004.

WOOD Jr., Thomaz; CALDAS, Miguel P. **Rindo do que?**Críticas, anedotas, ironia e o trabalho do consultor. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. **Anaiseletrônicos**... Recife: Observatório da Realidade Organizacional/PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002.

WOOD Jr., Thomaz; PAES de PAULA, Ana P. Empresas de consultoria: um estudo múltiplo de casos. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 28, 2004. **Anais eletrônicos**... Curitiba: ANPAD, 2004.

WOOD Jr, Thomaz; PAES de PAULA, Ana P. P. Pop-management literature: Popular business press and management culture in Brazil. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 25, 2008.

YANG, Chyan; CHEN, Liang-Chu. Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior? **Journal of Information Science**, vol. 33, n. 1, pg. 95–109, 2007.

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

ZAHRA, Shaker; SAPIENZA, Harry J; DAVIDSSON, Per. A. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies,** vol. 43, n. 4, pg. 917-955, 2006.

ZDANYTÈ, Kristina; NEVERAUSKAS, Bronius.The Theoretical Substation of Project Management Challenges. **Economics & Management**, No 16, 2011.

<http://www2.seplag.pe.gov.br/web/seplag>. Acesso em: 16 maio 2013.

<http://www.pe.gov.br/programas/todos-por-pernambuco/>. Acesso em: 16 maio 2013.

Apêndice A – Instrumento de Coleta Quantitativa

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Doutorado em Administração

Prezados, este questionário tem por objetivo coletar os dados referentes ao meu doutoramento em administração pela UFPE. O tema da minha pesquisa é "a utilização do gerenciamento de projetos na esfera pública: um estudo de caso no Governo do Estado de Pernambuco", e está sob a orientação do prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa.

1) Como você avalia, na sua organização, as consequências da utilização das ferramentas de gerenciamento de projetos? Marque de 1 a 5, sendo 1 aquelas que não trazem benefícios e 5 as que trazem muitos benefícios.

1.1 Completar o trabalho em menos tempo.	1 2 3 4 5
1.2 Otimização dos recursos materiais e humanos.	1 2 3 4 5
1.3 Possibilita a definição exata do escopo do projeto.	1 2 3 4 5
1.4 Proporcionar um maior e melhor controle das mudanças de escopo.	1 2 3 4 5
1.5 Interação com os consultores / analista de gestão e planejamento.	1 2 3 4 5
1.6 Reduz a ocorrência de conflitos contraproducentes.	1 2 3 4 5
1.7 Possibilitar uma forma de se resolver problemas.	1 2 3 4 5
1.8 Aumenta a qualidade do resultado final.	1 2 3 4 5
1.9 Permite o monitoramento contínuo dos custos do projeto.	1 2 3 4 5
1.10 Análise do desempenho de todos os pontos importantes do andamento do projeto.	1 2 3 4 5
1.11 Realiza o gerenciamento de riscos relacionados ao projeto e a determinação das suas contramedidas.	1 2 3 4 5
1.12 Definição dos mecanismos de controle e qualidade do projeto.	1 2 3 4 5

1.13 Obtenção de informações sobre a experiência com projetos semelhantes.	1 2 3 4 5
1.14 Atuação mais eficaz dos gestores da organização.	1 2 3 4 5
1.15 Maior disponibilidade de informação e documentação relativa ao projeto.	1 2 3 4 5
1.16 Melhora da comunicação entre as partes interessadas no projeto.	1 2 3 4 5
1.17 Maior nível de conscientização para tomada de decisões.	1 2 3 4 5
1.18 Alinhamento e coordenação de objetivos entre projetos com os objetivos da organização.	1 2 3 4 5
1.19 Melhor conhecimento das consequências da decisão desenvolvida na planificação e gestão de mudanças do processo.	1 2 3 4 5
1.20 Liberdade para tomar decisões em função das informações geradas a partir de discussões.	1 2 3 4 5
1.21 Resistência ao processo por parte dos envolvidos, seja por conta da implementação do gerenciamento do projeto, resultado de alguma outra política interna, ou até mesmo problemas internos que impactam no comportamento organizacional.	1 2 3 4 5
1.22 Dificuldade dos integrantes do grupo em explorar todas as alternativas que eles considerem significativas e de selecionar as essenciais para as suas necessidades no desenvolvimento dos projetos.	1 2 3 4 5
1.23 Definição de objetivos para o desenvolvimento do projeto.	1 2 3 4 5
1.24 Otimização dos custos do projeto.	1 2 3 4 5
1.25 Aumento do comprometimento do pessoal, em virtude da eficácia do trabalho.	1 2 3 4 5
1.26 Aumento do comprometimento do pessoal por conta das recompensas dadas pelas conquistas dos objetivos do projeto.	1 2 3 4 5

2) Quais os fatores de sucesso do gerenciamento de projetos? Marque de 1 a 5, sendo 1 aqueles que não trazem sucesso e 5 os que trazem muito sucesso.

2.1 Análise dos *stakeholders* na organização (o gestor da organização, os gestores de projeto e a equipe participante do projeto) para entender as necessidades e expectativas sobre o EGP e suas responsabilidades.	1 2 3 4 5
2.2 Conhecimento geral sobre os desafios da organização.	1 2 3 4 5
2.3 Definir um objetivo claro para o estabelecimento do EGP e disseminá-lo pela organização.	1 2 3 4 5
2.4 Identificação de um patrocinador que possa assumir a responsabilidade pela direção do projeto e seja a pessoa que represente o escritório para o resto da organização.	1 2 3 4 5
2.5 Planejamento objetivando um desenvolvimento gradual das práticas de gerenciamento de projetos para se assegurar de que o EGP não assuma muitas ou complexas tarefas antes que esteja pronto para o desafio.	1 2 3 4 5
2.6 Montagem da equipe de projeto com o número de pessoas e competências que sejam requeridas para a execução deste.	1 2 3 4 5
2.7 Alocação de recursos, autoridade da liderança, significância dos objetivos do projeto e envolvimento da alta administração.	1 2 3 4 5
2.8 Apoio da alta-administração em todos os níveis da organização, o envolvimento das gerências, envolvimento da equipe de projeto com os objetivos definidos.	1 2 3 4 5
2.9 Flexibilidade do método de trabalho.	1 2 3 4 5
2.10 Adoção de um sistema de recompensas e incentivo.	1 2 3 4 5
2.11 Percepção da necessidade, por todos os envolvidos, da implantação do gerenciamento por projetos.	1 2 3 4 5
2.12 Utilização, em todos os níveis da organização, do método de trabalho e ferramentas para o gerenciamento de projeto.	1 2 3 4 5

2.13 Estabelecimento das ferramentas de gerenciamento de projetos em função das necessidades da comunidade organizacional em que o projeto está sendo desenvolvido, inclusive reconhecendo que as diferentes partes da organização têm diferentes necessidades.	1 2 3 4 5
2.14 Estabelecimento das competências requeridas, para o gerenciamento de projetos, para os indivíduos participantes, desenvolvidas em uma estrutura de carreira visível a todos e que tenha reconhecimento formal, status e recompensa.	1 2 3 4 5
2.15 Prestação de assistência aos membros da equipe de projeto no desenvolvimento dos seus papéis e discutindo dificuldades vivenciadas.	1 2 3 4 5
2.16 Registrar as políticas gerenciais e os comportamentos esperados no gerenciamento de projetos.	1 2 3 4 5
2.17 Desenvolvimento de treinamentos, que oferecem melhor desempenho para os indivíduos e da organização, e que são projetados e adaptados às exigências de uma empresa, ministrados por profissionais e acadêmicos reconhecidos.	1 2 3 4 5
2.18 Desenvolvimento dos gestores desta organização para entendimento de seus papéis e suas responsabilidades no suporte a uma cultura organizacional favorável ao projeto e no suporte as ações dos profissionais de linha.	1 2 3 4 5
2.19 Vontade política dos envolvidos.	1 2 3 4 5
2.20 Adequação da estrutura organizacional.	1 2 3 4 5
2.21 Aproveitamento das ferramentas e processos já utilizados na organização,	1 2 3 4 5
2.22 Reflexão sobre processos de implantação anteriores	1 2 3 4 5
2.23 Compartilhamento das informações entre os membros da equipe e também o gestor de projetos.	1 2 3 4 5
2.24 Conhecimento, pelos entes internos e externos á organização, das normas culturais, dos meios considerados aceitáveis e a maneira como abordar a execução do trabalho nas organizações.	1 2 3 4 5

2.25 Papel do gerente de projetos, que permite a discussão ampla e tomada de decisão por parte dos membros da equipe de projeto.	1 2 3 4 5
2.26 Designação das pessoas, nos seus respectivos papéis e responsabilidades para a conclusão do projeto.	1 2 3 4 5
2.27 Estimulo ao envolvimento de todos os membros da equipe no planejamento do projeto e na tomada de decisões.	1 2 3 4 5
2.28 Interação com os consultores / analistas de gestão e planejamento, que permite a discussão ampla e tomada de decisão por parte dos membros da equipe de projeto.	1 2 3 4 5
2.29 Ênfase nos resultados dos clientes e não nos produtos dos consultores.	1 2 3 4 5
2.30 Inclusão dos consultores na fase de implantação.	1 2 3 4 5
2.31 Entendimento dos membros da equipe e do gerente sobre a proposta do projeto.	1 2 3 4 5
2.32 Negociação das expectativas e resultados desde o início do desenvolvimento do projeto.	1 2 3 4 5
2.33 Sentimento de comprometimento e internalização do porquê da ocorrência da utilização das práticas de gerenciamento de projetos, por parte dos membros da equipe e pelo gerente de projeto.	1 2 3 4 5
2.34 Confiança depositada pelos membros da equipe de projeto no consultor / analista de gestão e planejamento.	1 2 3 4 5
2.35 Confiança depositada pelos membros da equipe de projeto no gerente de projetos.	1 2 3 4 5
2.36 Confiança depositada pelo gerente de projeto nos membros da equipe de projeto.	1 2 3 4 5
2.37 Confiança depositada pelo gerente de projeto no consultor / analista de planejamento e gestão.	1 2 3 4 5
2.38 Confiança depositada pelo consultor / analista de planejamento e gestão no gerente de projetos.	1 2 3 4 5
2.39 Confiança depositada pelo consultor / analista de planejamento e gestão nos membros da equipe de projetos.	1 2 3 4 5

2.40 Na prática da gestão de projetos os envolvidos questionar os pressupostos da sua atividade, de modo que eles mesmos monitoram, detectam e corrigem os cursos de ação de acordo com cada necessidade específica.	1 2 3 4 5
2.41 Conhecimento geral das informações sobre o projeto, tais como: objetivo, escopo, custos, etc.	1 2 3 4 5

3) Como está estruturada a equipe de projeto? Marque a resposta que se adéqua a sua organização.

Estabelecimento de uma estrutura organizacional hierárquica em que, agrupados por especialidades, cada funcionário possui um superior bem definido, e desenvolverá seu trabalho de modo independente das outras funções.	☐
Estabelecimento de uma estrutura organizacional hierárquica em que, agrupados por especialidades, os membros da equipe se reportam a figura do gerente de projetos, que coordena as atividades das diversas funcionalidades.	☐
Estabelecimento de uma estrutura organizacional hierárquica em que, os membros da equipe são designadas para trabalhar de acordo com cada projeto a ser executado, a maior parte dos recursos da organização está envolvida nos projetos organizacionais e os gerentes possuem grande independência e autoridade.	☐
Nenhuma das alternativas apresentada	☐

4) Como você avalia a utilização e qual o seu grau de conhecimento sobre as seguintes ferramentas e práticas de gerenciamento de projeto?

Ferramentas	**Frequencia da utilização por projeto**	**Grau de conhecimento**
4.1 Termo de abertura - documento que descreve o projeto e autoriza oficialmente o seu início.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.2 Descrição do escopo do projeto – o que vai ser feito, o que não vai ser feito e o que já foi feito.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

4.3 Entregas da produto - resultados esperados por etapa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.4 Critérios de aceitação do projeto – define os critérios de encerramento do projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.5 Exclusões do projeto - identifica o que não está contemplado no projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.6 Restrições do projeto - lista e descreve as restrições específicas associadas com o escopo que limitam as ações de atuação da equipe de projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.7 Premissas do projeto - lista e descreve todas as ações específicas do projeto e que precisam ser executadas por indivíduos externos à equipe de projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.8 EAT (Estrutura Analílica do Trabalho) - decomposição hierárquica orientada às entregas do trabalho a ser executado.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.9 Cronograma – identificação das ações, a sequência lógica da execução, suas respectivas durações, os recursos necesários para o seu desenvolvimento.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.10 Monitoramento do cronograma - através da atualização do seu progresso e mudanças feitas na linha de base do projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.11 O estabelecimento do orçamento do projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.12 Análise de desempenho dos custos – comparação dos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

custos planejados e os efetivamente gastos.		
4.13 Gerenciamento da qualidade - inclui as atividades que determinam as políticas, os objetivos, e os padrões de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.14 Plano de gerenciamento de pessoal – engloba os processos que organizam e gerenciam a equipe de projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.15 Desenvolvimento de planos de necessidades de treinamento e planos para programas de reconhecimento e recompensas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.16 Avaliações periódicas - formais ou informais, da eficácia da equipe no desenvolvimento do projeto, de acordo com os objetivos acordados conjuntamente.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.17 Gerenciamento das comunicações - as informações são geradas, distribuídas e armazenadas de maneira apropriada.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.18 Documentação das lições aprendidas - são expostas as causas dos problemas, as soluções tomadas e seus impactos no projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.19 Gerenciamento dos riscos do projeto - identificação dos riscos e definição das ações para reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

4.20 Monitorar e controlar os riscos - neste momento avalia-se a eficácia do processo de gerenciamento dos riscos, bem como são identificados novos riscos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.21 Gerenciamento das aquisições - processo necessário para adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.22 Cultura de projetos - Desenvolvimento da uma cultura organizacional de suporte ao gerenciamento de projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.23 Ampla estratégia organizacional para o processo de gerenciamento de projetos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.24 Metodologia de projetos – métodos, técnicas e ferramentas adaptadas para a organização.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.25 Situações de conflito - assegurar a ocorrência de alguns princípios para mediar as situações de conflito	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.26 Papel do gerente de projeto - estabelecimento de um papel gerencial apropriado para o líder do projeto em referência ao tipo, tamanho e complexidade do projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.27 Papel do gerente de projeto - estabelecimento de uma relação balanceada entre o a responsabilidade, autoridade e capacidade do líder do projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.28 Acesso às informações - acessos iguais e livres à	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

informação e comunicação por todos os envolvidos no projeto.		
4.29 Interação entre os envolvidos no projeto - para que trabalhem juntos para conquistar um objetivo comum.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.30 Sistema informatizado - para dar suporte aos processos e técnicas do gerenciamento de projetos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.31 Fase final - identificar o sucesso do projeto, recomendar melhorias e encerrar toda a autoridade restante que pode ter sido delegada à equipe de projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 4
4.32 Habilidades de liderança e de lidar com as pessoas, dos gerentes de projetos - são mais relevantes do que características específicas de personalidade ou habilidades técnicas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.33 Discussão sobre a necessidade de implantação de projeto entre os representantes do governo e a população local.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.34 Discutir com a população, identificar as realidades locais, e incorporar as especificidades de cada ambiente no planejamento do projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.35 Criação de um plano estruturador para nortear as ações do estado, como um instrumento de integração e convergência das ações e iniciativas estratégicas das principais forças políticas, econômicas e sociais do estado.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

4.36 Estabelecimento de escritórios de gerenciamento de projetos - concentrar as atividades e dar o suporte necessário para que estas aconteçam.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.37 Designar profissionais de outros órgãos do estado, permitindo que os projetos sejam despachados em tempo menor do que os regulares.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.38 Criação de um Comitê Gestor, que tem como função decidir sobre o replanejamento das atividades, bem como tomar decisões que fogem da responsabilidade dos gerentes de projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.39 Portal WEB - expor aos cidadões informações sobre os programas, ações, que estão sendo efetivamente realizados em sua região.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.40 A definição dos papéis e responsabilidades de cada membro da equipe de projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.41 As expectativas e os resultados são claros e bem comunicados.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.42 Programa de acompanhamento - monitorar o desenvolvimento das tarefas planejadas em função dos resultados esperados.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.43 O consultor / analista de gestão e planejamento indica os caminhos que o projeto deve seguir.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.44 O consultor / analista de gestão e planejamento permite		

liberdade para discussão e adaptação dos artefatos de gerenciamento (plano de projeto e cronograma) de acordo com as necessidades de cada projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.45 O consultor / analista de gestão e planejamento prioriza a construção do plano de projeto e cronograma dando pouca margem para discussão sobre estes artefatos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.46 O consultor / analista de gestão e planejamento discute, com todos os membros, as informações relativas ao desenvolvimento do projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.47 O gerente de projeto discute, com todos os membros, as informações relativas ao desenvolvimento do projeto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.48 O gerente de projeto considera as informações propostas pelos membros da equipe na construção dos projetos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.49 O gerente de projetos é quem repassa as informações relativas ao desenvolvimento do projeto para os membros da equipe e o consultor / analista de gestão e planejamento.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.50 Recompensas dadas por objetivos conquistados no desenvolvimento dos projetos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.51 Orçamento – acompanhamento físico x financeiro do projeto	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

5) Em havendo situações que fugiram do planejado (atividades executadas fora do prazo ou atividades que não puderam ser executadas por conta de algum fator externo, por exemplo) como essas eram tratadas?

5.1 Apenas no momento em que estas situações aconteciam, frequentemente, o consultor tomava a decisão.	☐
5.2 Apenas no momento em que estas situações aconteciam, frequentemente, o gestor tomava a decisão.	☐
5.3 Apenas no momento em que estas situações aconteciam, frequentemente, o responsável pela tarefa tomava a decisão.	☐
5.4 Apenas no momento em que estas situações aconteciam, frequentemente, o secretário tomava a decisão.	☐
5.5 Apenas no momento em que estas situações aconteciam, frequentemente, o secretário e o gerente de projetos tomavam a decisão.	☐
5.6 Apenas no momento em que estas situações aconteciam, frequentemente, o secretário e o analista de gestão tomavam a decisão.	☐
5.7 Apenas no momento em que estas situações aconteciam, frequentemente, o gerente de projeto e membros da equipe de projeto tomavam a decisão.	☐
5.8 Antecipadamente, as atividades são identificadas e tratadas pelos analistas de planejamento e gestão.	☐
5.9 Antecipadamente, as atividades são identificadas e tratadas pelo gerente de projeto.	☐
5.10 Antecipadamente, as atividades são identificadas e tratadas pelo secretário.	☐
5.11 Antecipadamente, as atividades são identificadas e tratadas pelos membros da equipe de projeto.	☐
5.12 Antecipadamente, as atividades são identificadas e tratadas pelo analista de planejamento e gestão e gerente de projeto.	☐
5.13 Antecipadamente, as atividades são identificadas e tratadas pelo gerente e membros da equipe de projeto.	☐
5.14 Antecipadamente, as atividades são identificadas e tratadas pelo analista de planejamento e gestão e membros da equipe de projeto.	☐

5.15 Antecipadamente, as atividades são identificadas e tratadas pelo secretario e analista de gestão.	☐
5.16 Antecipadamente, as atividades são identificadas e tratadas pelo gerente de projeto e secretario.	☐
5.17 Antecipadamente, as atividades são identificadas e tratadas pelo secretario e membros da equipe de projeto.	☐
5.18 Estas situações eram ignoradas.	☐
5.19 Desconheço.	☐

6) De que maneira estas situações impactaram no resultado final do projeto?

Impactaram muito, negativamente.	☐
Impactaram pouco, negativamente.	☐
Não impactaram.	☐
Impactaram muito, positivamente.	☐
Impactaram pouco, positivamente.	☐

7) De que forma foram construídos os instrumentos de coleta de informações?

Foram trazidos pelos consultores que implantaram o EGP-PE.	☐
Foram construídos pelos consultores e secretários de estado envolvidos na implantação do EGP-PE.	☐
Foram construídos pelos consultores, secretários e gerentes de projeto.	☐
Foram construídos pelos consultores, secretários, gerentes e equipe de projetos.	☐
Não sei. Quando iniciei meu trabalho com projetos, os instrumentos de coleta já estavam sendo utilizados.	☐

8) Com que frequência há discussão sobre a adequação da metodologia de gerenciamento de projetos implantada?

1 Semanalmente	☐
2 Quinzenalmente	☐

3 Mensalmente	☐
4 Trimestralmente	☐
5 Semestralmente	☐
6 Anualmente	☐
7 Outro	☐
8 Sempre que necessário	☐
9 Bianualmente	☐

9) Quem participa da discussão desta adequação?

9.1 Líder do EGP-PE	☐
9.2 Secretário de Planejamento e Gestão	☐
9.3 Secretário Executivo de Planejamento e Gestão	☐
9.4 Analistas de Planejamento e Gestão	☐
9.5 Membros da equipe de projeto	☐
9.6 Gerentes de projeto	☐
9.7 Outro	☐

10) Qual o papel do EGP-PE no processo de gerenciamento de projetos no governo do Estado de Pernambuco?

10.1 Manter toda a propriedade intelectual relacionada ao gerenciamento de projetos.	☐
10.2 Responsável pela centralização e coordenação dos projetos organizacionais.	☐
10.3 Gerenciar os recursos materiais do projeto.	☐
10.4 Gerenciar os recursos financeiros do projeto.	☐
10.5 Identificação e desenvolvimento de metodologia de gerenciamento de projetos.	☐

10.6 Orientação e aconselhamento dos projetos organizacionais.	☐
10.7 Monitoramento e acompanhamento dos projetos organizacionais.	☐
10.8 Identificação das causas das falhas dos projetos.	☐
10.9 Recomendações para as falhas dos projetos.	☐
10.10 Definição do escopo do projeto.	☐
10.11 Operação do sistema informatizado em que são inseridas as informações relativas ao projeto.	☐
10.12 Identificação dos projetos que devem ser desenvolvidos em função da estratégia organizacional traçada.	☐
10.13 Realizar treinamentos com o objetivo de expor o método e as ferramentas do gerenciamento de projetos.	☐

11) Em que perfil você se enquadra?

1 Líder do EGP-PE	☐
2 Secretário de Estado	☐
3 Secretário Executivo	☐
4 Analistas de Planejamento, Orçamento e Gestão	☐
5 Membros da equipe de projeto	☐
6 Gerente de projeto	☐
7 Ex-Consultor Assistente	☐
8 Outro	☐

Apêndice B – Instrumento de Coleta Qualitativa

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Doutorado em Administração

Prezados, estas perguntas tem por objetivo coletar os dados referentes ao meu doutoramento em administração pela UFPE. O tema da minha pesquisa é "a utilização do gerenciamento de projetos na esfera pública: um estudo de caso no Governo do Estado de Pernambuco", e está sob a orientação do prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa.

Relação conhecimento x prática

1) Descreva sua experiência anterior em Gerenciamento de Projetos, no âmbito da prática e no âmbito teórico.

2) Que treinamentos são ou foram realizados em Gerenciamento de Projetos pelo Estado? Explique.

3) De que forma você aplica seus conhecimentos em Gerenciamento de Projetos na prática?

Adequação das ferramentas / Estruturação da organização

1) Como é (era) realizado o planejamento das atividades, relativas ao projeto que você atua?

2) Como se dá o uso das ferramentas de gerenciamento de projetos para desenvolvimento do planejamento e execução?

3) De que forma é disponibilizado o acesso às informações para construção e execução do projeto? Público externo?

4) Como se dá a discussão sobre o método de trabalho desenvolvido e as ferramentas aplicadas?

5) De que forma as equipes de projeto são (eram) estruturadas? Qual o papel desempenhado por eles?

6) Como ocorre (ia) a designação dos gerentes de projeto? Qual o papel exercido por ele?

7) Qual o papel exercido pelos analistas de planejamento e gestão?

Discussão com os stakeholders

1) Como se dá a discussão sobre a necessidade e a concepção do projeto (demanda)?

2) De que forma os outros órgãos do Estado são envolvidos?

Fatores inesperados / Liberdade para tomar decisões

1) Como são (eram) identificados e tratados os riscos do projeto?

2) Em havendo situações que fogem (fugiram) do planejado (atividades executadas fora do prazo, por exemplo) como essas são (eram) tratadas?

3) De que maneira as situações descritas nas últimas duas perguntas impactam (ram) no resultado final do projeto?

Interação entre os gerentes, equipe e analistas / Resistência / Comprometimento / Contexto organizacional (vontade política)

1) Descreva uma situação real, específica, que envolva o processo de gerenciamento dos projetos em que você atua, apontando como se desenrolou a situação e como se deu a interação entre os envolvidos.

2) Pontos de melhoria.

Apêndice C - Quadro utilizado para a preparação do roteiro de entrevista

OBJETIVO / PERGUNTA	PROPÓSITO DA PERGUNTA
1. Relação conhecimento x prática	
1) Descreva sua experiência anterior em Gerenciamento de Projetos, no âmbito da prática e no âmbito teórico.	Identificar a experiência anterior dos envolvidos no processo de gestão de projetos.
2) Que treinamentos são ou foram realizados em Gerenciamento de Projetos pelo Estado? Explique.	Identificar o plano de capacitação de pessoal promovido pelo Estado.
3) De que forma você aplica seus conhecimentos em Gerenciamento de Projetos na prática?	Identificar a percepção dos respondentes sobre aplicação dos seus conhecimentos em gerenciamento de projetos
2. Adequação das ferramentas / Estruturação da organização	
4) Como é (era) realizado o planejamento das atividades, relativas ao projeto que você atua?	Identificar como se dá o planejamento das atividades do projeto, que ferramentas são utilizadas e como se dá a disponibilização das informações para os públicos nternos e externos.
5) Como se dá o uso das ferramentas de gerenciamento de projetos para desenvolvimento do planejamento e execução?	
6) De que forma é disponibilizado o acesso às informações para construção e execução do projeto? Público externo?	
7) Como se dá a discussão sobre o método de trabalho desenvolvido e as ferramentas aplicadas?	Identificar se é realizada adaptação das ferramentas de gerenciamento, no sentido de adequá-las à necessidade da organização.
8) De que forma as equipes de projeto são (eram) estruturadas? Qual o papel desempenhado por eles?	Identificar como se deu a formação da equipe de projeto, a designação do gerente e o papel destes no processo de gerenciamento.
9) Como ocorre (ia) a designação dos gerentes de projeto? Qual o papel exercido por ele?	

10) Qual o papel exercido pelos analistas de planejamento e gestão?	Identificar o papel do analista no gerenciamento de projetos no Governo do Estado de Pernambuco.
3. Discussão com os stakeholders	
11) Como se dá a discussão sobre a necessidade e a concepção do projeto (demanda)?	Identificar como se dá a discussão inicial sobre a concepção do projeto.
12) De que forma os outros órgãos do Estado são envolvidos?	Identificar de que forma as instituições meio são envolvidas neste processo.
4. Fatores inesperados / Liberdade para tomar decisões	
1) Como são (eram) identificados e tratados os riscos do projeto?	Identificar como são gerenciados os riscos.
2) Em havendo situações que fogem (fugiram) do planejado (atividades executadas fora do prazo, por exemplo) como essas são (eram) tratadas?	Identificar como são tratadas as situações que fogem do planejado.
3) De que maneira as situações descritas nas últimas duas perguntas impactam (ram) no resultado final do projeto?	Iidentificar de que forma os riscos e as situações que fogem do planejado impactam nos resultados do projeto.
5. Interação entre os gerentes, equipe e analistas / Resistência / Comprometimento / Contexto organizacional (vontade política)	
1) Descreva uma situação real, específica, que envolva o processo de gerenciamento dos projetos em que você atua, apontando como se desenrolou a situação e como se deu a interação entre os envolvidos.	Identificar o processo de gerenciamento de projetos através da descrição de uma situação real
2) Pontos de melhoria.	Identificar os pontos de melhoria no processo percebido pelos envolvidos.

Apêndice D - Quadro utilizado para a preparação do questionário

OBJETIVO / PERGUNTA	PROPÓSITO DA PERGUNTA
1. Benefícios do gerenciamento de projetos 1) Como você avalia, na sua organização, as consequências da utilização das ferramentas de gerenciamento de projetos?	Identificar a percepção sobre os benefícios da utilização das ferramentas da utilização das ferramentas de gerenciamento de projetos.
2. Fatores de sucesso do gerenciamento de projetos 2) Quais os fatores de sucesso do gerenciamento de projetos?	Identificar a percepção dos fatores facilitadores e dificultadores da prática de gerenciamento de projetos.
3. Equipe de projetos 3) Como está estruturada a equipe de projeto?	Identificar a estrutura hierárquica da organização.
4. Ferramentas de gerenciamento de projetos 4) Como você avalia a utilização e qual o seu grau de conhecimento das seguintes ferramentas de gerenciamento de projeto?	Identificar a construção, a utilização na organização e o grau de conhecimento pelos envolvidos, das ferramentas de gerenciamento de projetos expostas.
5. Monitoramento 5) Em havendo situações que fugiram do planejado (atividades executadas fora do prazo ou atividades que não puderam ser executadas por conta de algum fator externo, por exemplo) como essas eram tratadas?	Identificar como ocorre o monitoramento das atividades planejadas.
6) De que maneira estas situações impactaram no resultado final do projeto?	Identificar o impacto das situações não planejadas no resultado final do projeto.
6. Ferramentas de Gerenciamento 7) De que forma foram construídos os instrumentos de coleta de informações?	Identificar como se dá, qual a frequência e quem participa da discussão sobre a adequação das ferramentas de gerenciamento de projetos às necessidades da organização
8) Com que frequência há discussão sobre a adequação da metodologia de gerenciamento de projetos implantada? 9) Quem participa da discussão desta adequação?	

7. EGP 11) Qual o papel do EGP-PE no processo de gerenciamento de projetos no governo do Estado de Pernambuco?	Identificar o papel do EGP-PE no processo de gerenciamento de projetos.
8. Perfil dos respondentes Em que perfil você se enquadra?	Identificar o perfil dos respondentes.