



Universidade Federal
de São João del-Rei

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
PROFIAP

GUILHERME SILVEIRA SANTANA

**MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS E CULTURA
ORGANIZACIONAL EM UMA SECRETARIA ESTADUAL DE
EDUCAÇÃO**

**SÃO JOÃO DEL REI – MG
2023**

**MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS E CULTURA ORGANIZACIONAL EM
UMA SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP, da Universidade Federal de São João del Rei como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública

Área de concentração: Administração Pública

ORIENTADOR: Gustavo Melo Silva

CO-ORIENTADOR: Paulo Henrique de Lima Siqueira

**SÃO JOÃO DEL REI – MG
2023**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a mim por ter acreditado no impulso de ir em busca do conhecimento e que assim seja sempre! Reconheço esse momento do Mestrado como a realização de um sonho, por toda a transformação que eu vivi nesse tempo, uma mudança de área nos estudos, um recomeço, um mergulho em um novo campo de conhecimento.

Aos colegas de turma, por compartilharem as dores e as conquistas do Mestrado. Aos Professores e Orientadores da UFSJ pela generosidade em compartilhar o conhecimento.

Aos servidores e servidoras da Secretaria Estadual de Educação envolvidas nessa pesquisa, obrigado por contribuírem com esse trabalho, suas contribuições foram muito importantes!

À minha Mãe que me incentivou a realizar e concluir esse Mestrado. Nos momentos difíceis, ela sempre me incentivou a seguir em frente. Ao meu Pai, que sempre me aconselha a estar perto do conhecimento.

“Assim como os pés são a base do corpo, o conhecimento é a base do Ser” (Plá)

RESUMO

A gestão de projetos tem se constituído como uma prática gerencial amplamente utilizada por organizações públicas que buscam atingir seus objetivos institucionais com eficiência e qualidade. Nesse sentido, identificar o nível de maturidade na gestão de projetos é essencial para entender a situação atual e desenhar planos de melhoria, ampliando assim a capacidade da organização em executar seus projetos com qualidade para a população. Um elemento importante a ser considerado na análise e proposição de qualquer prática administrativa é a cultura organizacional, que se refere às crenças, valores, normas e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização. Esses elementos podem ter um impacto direto na maneira como os projetos são gerenciados. Dessa forma, analisar a gestão de projetos em uma organização pública passa por contextualizar suas práticas e ferramentas com a cultura organizacional praticada, a fim de que se ampliem as chances de sucesso. Para refletir esses aspectos, foi realizada a aplicação da pesquisa de maturidade em gestão de projetos em uma Secretaria Estadual de Educação e a fim de investigar os resultados obtidos e propor melhorias mais efetivas, uma pesquisa etnográfica também foi realizada, para contextualizar os aspectos da cultura organizacional local com o diagnóstico de maturidade da gestão de projetos. O resultado situou a Secretaria de Estado de Educação estudada em um nível regular de maturidade em gestão de projetos e acima da média obtida pelas organizações públicas participantes da pesquisa mais recente realizada pela instituição proponente do modelo. Os resultados setoriais indicaram que o setor onde os projetos têm teor, majoritariamente, pedagógico apresentaram índices de maturidade menos elevados. Pode-se destacar que alguns traços culturais presentes no ambiente organizacional da Secretaria, como a flexibilidade, plasticidade, desigualdade de poder e hierarquia, reformismo, alta rotatividade de cargos e a influência dos aspectos políticos nos processos administrativos e operacionais influenciam diretamente na gestão de projetos da organização. Dessa forma, de posse de ambas as análises, foi possível desenhar os planos de ação para a melhoria dos níveis de maturidade na gestão de projetos da organização, considerando a dimensão cultural e ampliando, assim, as chances de sucesso na aplicação da melhoria da maturidade em gestão de projetos da Secretaria de Estado de Educação estudada.

Palavras-chave: gestão de projetos, cultura organizacional, pesquisa de maturidade

ABSTRACT

Project management has established itself as a widely used managerial practice by public organizations aiming to achieve their institutional objectives efficiently and with quality. In this sense, identifying the level of maturity in project management is essential to understand the current situation and design improvement plans, thereby enhancing the organization's ability to execute projects with quality for the population. An important element to be considered in the analysis and proposition of any administrative practice is organizational culture, which refers to the beliefs, values, norms, and behaviors shared by members of an organization. These elements can have a direct impact on how projects are managed. Thus, analyzing project management in a public organization involves contextualizing its practices and tools with the practiced organizational culture, in order to increase the chances of success. To reflect these aspects, maturity assessment research was conducted on project management in a State Department of Education. Additionally, to investigate the obtained results and propose more effective improvements, an ethnographic research was carried out to contextualize the aspects of the local organizational culture with the project management maturity diagnosis. The result positioned the studied State Department of Education at a regular level of project management maturity, above the average obtained by the public organizations participating in the institution's most recent research on the proposed model. Sectoral results indicated that the sector where projects are predominantly pedagogical showed lower maturity levels. It can be highlighted that some cultural traits present in the organizational environment of the Department, such as flexibility, plasticity, power and hierarchy inequality, reformism, high turnover of positions, and the influence of political aspects on administrative and operational processes, directly influence the organization's project management. Therefore, based on both analyses, action plans were drawn up to improve project management maturity levels in the organization, considering the cultural dimension and thus increasing the chances of success in implementing project management maturity improvements in the studied State Department of Education.

Key words: project management; organizational culture, maturity analysis

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Exemplo de fluxo de processos de gerenciamento de projeto: entradas, ferramentas e técnicas e saídas	23
Figura 2 - Interação entre os grupos de processos de gestão de projetos ao longo do tempo	24
Figura 3 - Relação entre maturidade e excelência em gestão de projetos	30
Figura 4 - Níveis de maturidade e dimensões do Modelo Prado-MMGP	32
Figura 5 - escala de pontuação Prado MMGP	48
Figura 6 - Estrutura Organizacional simplificada da Secretaria Estadual de Educação estudada.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais conjuntos de métodos de gestão de projetos.....	22
Quadro 2 - Descrição dos grupos de processo que compõem a gestão de projetos.....	24
Quadro 3 - Áreas de conhecimento da gestão de projetos.....	25
Quadro 4 - Níveis de EGP e respectivos focos e atribuições.....	28
Quadro 5 - Principais Modelos de Maturidade, por autor e origem.....	31
Quadro 6 - Traços essenciais da cultura organizacional brasileira e termos-chave.....	39
Quadro 7 - Características que dificultam o processo de mudança na gestão pública.....	41
Quadro 8 - quadro sintético de percurso metodológico.....	44
Quadro 9 - Níveis da gestão de projetos e suas principais características.....	45
Quadro 10 - Descrição das dimensões da GP.....	46
Quadro 11 - Método 5W2H.....	53
Quadro 12 - Quadro-resumo dos planos de ação propostos para a Secretaria.....	89
Quadro 13 - Quadro-resumo dos planos de ação propostos para a Diretoria Geral.....	91
Quadro 14 - Quadro-resumo dos planos de ação propostos para a Diretoria de Educação .	93
Quadro 15 - Quadro-resumo dos planos de ação propostos para a Diretoria de Planejamento e Gestão Escolar.....	94
Quadro 16 - Quadro-resumo dos planos de ação propostos para a Diretoria de Tecnologia da Informação	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Escala de pontuação para cálculo da maturidade em GP	44
Tabela 2 - Níveis de aderência às dimensões da GP.....	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Pesquisas científicas sobre gestão de projetos públicos (1997-2018)	34
Gráfico 2 - Aderência aos níveis da gestão de projetos	60
Gráfico 3 - Aderência aos níveis, por Diretoria.....	61
Gráfico 4 - Aderência às dimensões da GP	62
Gráfico 5 - Aderência às dimensões da GP, por Diretoria	62
Gráfico 6 - Índices de maturidade por dimensão da Diretoria de Educação	63
Gráfico 7 - Índices de maturidade por dimensão da Diretoria Geral.....	64
Gráfico 8 - Índices de maturidade por dimensão da Diretoria de Planejamento e Gestão....	64
Gráfico 9 - Índice de maturidade por dimensão da Diretoria de Tecnologia da Informação..	65
Gráfico 10 - Comparação com outros índices de maturidade.....	65
Gráfico 11 - Índices de maturidade obtidos, por Diretoria	66

LISTA DE ABREVIATURAS

CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
EGP	Escritório de Gestão de Projetos
GP	Gestão de Projetos
NPM	<i>New Public Management</i>
OPM3	<i>Organizational Project Management Maturity Model</i>
PMMM	<i>Project Management Maturity Model</i>
KPMMM	<i>Kerzner Project Management Maturity Model</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Objetivo geral	12
1.2. Objetivos específicos	12
1.3. Justificativa	13
2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GESTÃO DE PROJETOS E CULTURA ORGANIZACIONAL	15
2.1. Administração Pública Gerencial e o <i>New Public Management</i>	15
2.2. Gestão de Projetos e Melhoria Administrativa	20
2.2.1. Conjuntos de Métodos de Gestão de Projetos	21
2.2.2. Escritórios de Gestão de Projeto (EGP)	26
2.2.3. Maturidade em Gestão de Projetos	28
2.2.4. Gestão de Projetos na Administração Pública	33
2.2. A Cultura Organizacional na Administração Pública Brasileira	37
3. METODOLOGIA	42
3.1. Pesquisa Quantitativa: Maturidade em Gestão de Projetos	44
3.2. Pesquisa Qualitativa: Cultura Organizacional na Gestão de Projetos	48
3.3. Proposição de Planos de Ação	52
3.4. Contexto e Ambiente Organizacional da Pesquisa	53
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
4.1. Maturidade em Gestão de Projetos a partir do modelo Prado-MMGP	59
4.2. Gestão de Projetos e Cultura Organizacional	66
5. PLANOS DE AÇÃO PARA A MELHORIA DA GESTÃO DE PROJETOS	87
6. CONCLUSÕES	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada	119
APÊNDICE B - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)	121

1. INTRODUÇÃO

Organizações públicas têm enfrentado diversos desafios relacionados à manutenção da sua capacidade de prestar serviços à sociedade com qualidade, respeitando os prazos e orçamentos previstos. O cenário atual é de austeridade fiscal e a urgência do Estado em seguir executando seus serviços com qualidade à população é cada vez maior. Portanto, a margem para erros, atrasos e falhas se estreita e a necessidade de desenvolver mecanismos de controle para a execução e avaliação das ações públicas se torna cada vez mais necessária.

Nesse sentido, muitas organizações públicas têm encontrado na implementação da gestão de projetos uma estratégia para o enfrentamento desse cenário, já que, pensar as ações no formato de projetos, viabiliza a geração de novos produtos, novos serviços e novos processos que, potencialmente, podem reduzir custos, melhorar a qualidade, se enquadrar nos prazos e outros benefícios decorrentes. A gestão de projetos coloca-se, portanto, à serviço da governança pública, primando pelos princípios da efetividade, eficiência, transparência e *accountability* (Kreutz, 2018).

Especificamente na Administração Pública, os projetos devem ser pensados para atender aos interesses do cidadão, estando alinhados ao Plano Plurianual (PPA) e ao Plano de Governo vigentes. Existem diferenças fundamentais entre projetos públicos e privados: enquanto o sucesso de um projeto do setor privado é normalmente avaliado pela utilização de um conjunto de métricas limitadas, normalmente relacionadas à lucratividade, as medidas de sucesso para os projetos do setor público devem estar relacionadas à capacidade de gerar benefícios à sociedade (PMI, 2006).

A gestão de projetos configura-se como uma prática de gestão que, para ser implementada no contexto de Administração Pública, deve estar inserida em uma análise de mudança organizacional. E quando se fala em mudança, é imprescindível que ela seja planejada com muita precisão e dentro dos parâmetros legitimados pela própria cultura organizacional. Para minimizar as chances de insucesso da prática de gestão proposta, é preciso planejar a mudança dentro dos rituais legitimados pela própria cultura (Cintra, 2012).

Além disso, para que uma organização tenha a capacidade de pensar suas ações em forma de projetos, é imprescindível que haja uma metodologia em curso, que permitirá à organização utilizar as melhores práticas gerenciais através de guias, boas práticas, ferramentas e treinamentos a fim de atingir os objetivos pretendidos. É nesse contexto que os Escritórios de Gestão de Projetos (EGP) são propostos para funcionarem como centros corporativos de controle da propriedade intelectual relacionada à gestão de projetos dentro da organização (Kerzner, 2001).

O campo da teoria organizacional passa a discutir assuntos como gestão estratégica organizacional, gestão de projetos, gestão por processos, indicadores de desempenho, dentre outros, como áreas de conhecimento a serem aplicadas na Administração Pública a partir da reforma gerencial ocorrida na década de 90 e liderada pelo então Ministro da Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser-Pereira. Com essa reforma, o Estado passa a adotar a eficiência como um princípio constitucional, levando-o a incorporar algumas práticas organizacionais oriundas de modelos estrangeiros, como a própria gestão de projetos (Andriolo, 2006).

Desde então, esforços para a contextualização dessa prática à realidade da Administração Pública têm sido realizados, porém ainda existem muitas lacunas a serem preenchidas. Portanto, este trabalho visou contribuir com o desenvolvimento dos estudos sobre a gestão de projetos na Administração Pública, ao refletir sobre a seguinte questão-problema: como podem ser implementadas melhorias na gestão de projetos de uma Secretaria Estadual de Educação, considerando a cultura organizacional local como um elemento essencial na análise?

1.1. Objetivo geral

Este trabalho teve como principal objetivo analisar a gestão de projetos em uma Secretaria Estadual de Educação, contextualizando suas práticas à cultura organizacional exercida pelos servidores que a compõem, para que se amplie as chances de sucesso na execução das ações de melhoria a serem propostas.

1.2. Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, pode-se enumerar os seguintes objetivos específicos que darão a sustentação à execução do trabalho:

- Mensurar o grau de maturidade em gestão de projetos de uma Secretaria Estadual de Educação a partir de um modelo existente e utilizado na Administração Pública;
- Investigar os traços da cultura organizacional local e suas influências na aceitação das metodologias e ferramentas de gestão de projetos;
- Desenhar planos de ação de melhoria na gestão de projetos da organização pesquisada a serem aplicados e monitorados pelo EGP já instalado na Secretaria.
- Contribuir com a melhoria da gestão de projetos na Secretaria, aprimorando a capacidade da Secretaria em executar os serviços educacionais prestados à comunidade educacional com qualidade e eficiência.

1.3. Justificativa

O planejamento de melhorias organizacionais relacionadas à gestão de projetos em uma Secretaria de Educação deve passar, primeiramente, pela compreensão do cenário atual, no que se refere ao mapeamento das lacunas existentes e a identificação dos pontos fortes, para que se planeje adequadamente as ações de melhoria (Kerzner, 2002).

Nesse ponto, a avaliação da maturidade em gestão de projetos pode ajudar a identificar áreas específicas em que a Secretaria Estadual de Educação pode evoluir. Isso resulta em uma alocação mais eficaz de recursos, tempo e esforço, além de ampliar a capacidade da organização em entregar projetos dentro do prazo e do orçamento, atendendo aos objetivos estabelecidos (Prado, 2015) e traduzindo as ações em benefícios mais tangíveis para os estudantes e a comunidade escolar.

Outro fator que fundamenta a utilização de mecanismos de avaliação da maturidade em gestão de projetos é o *accountability*, que se refere à responsabilização e prestação de contas na Administração Pública (Slomski, 2005). Mensurar a maturidade em gestão de projetos e, em seguida, implementar as melhorias auxilia no mapeamento e definição das responsabilidades dos servidores envolvidos com os projetos, além de contribuir diretamente para a garantia da transparência e para a melhoria dos mecanismos de comunicação entre os servidores (Leong, 1991).

Nesse sentido, planejar ações que visem o aumento dos níveis de maturidade em gestão de projetos implica pensar em processos organizacionais de inovação e mudança e, nesses casos, considerar a cultura organizacional é um ponto fundamental (Pires-Macedo, 2006). Promover a integração bem-sucedida da gestão de projetos na cultura de trabalho da organização é importante para adaptar as práticas de gestão de projetos de acordo com a realidade local e aumentar a probabilidade de sucesso das propostas.

Em toda a análise, é adotada a ótica da gestão como um fenômeno em constante construção social, envolvimento de complexidade e que incorpora a participação das diferentes visões nos seus processos de mudança, incorporando a ideia de cultura organizacional como base para o sucesso da mudança organizacional. A pesquisa também buscou discorrer sobre a atuação do pesquisador enquanto membro Escritório de Gestão de Projetos (EGP) instalado neste órgão, fornecendo uma perspectiva interna de como o Escritório pode enfrentar os empecilhos que atrasam a consolidação da gestão de projetos no meio organizacional.

2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GESTÃO DE PROJETOS E CULTURA ORGANIZACIONAL

Para que seja possível contextualizar a adesão das práticas gerenciais da gestão de projetos na Administração Pública, faz-se necessário discorrer sobre a Administração Pública gerencial, que, no Brasil, teve início em meados dos anos 90, com a reforma gerencial do Estado. Portanto, este capítulo inicia-se com esse assunto. Em seguida, são apresentados os principais conceitos da gestão de projetos enquanto campo de conhecimento, bem como sua aplicação na Administração Pública. Por fim, esta seção se encerra com a análise de traços da cultura organizacional da Administração Pública brasileira, para que seja possível analisar a proposição de práticas gerenciais – como a própria gestão de projetos - sob a ótica da cultura organizacional.

2.1. Administração Pública Gerencial e o *New Public Management*

O *New Public Management*, doravante NPM, foi um movimento global surgido no contexto das crises estatais que se sucederam a partir da década de 1980. O NPM propunha soluções para a Administração Pública, por meio da adaptação e transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público. Sua estratégia de reforma era pautada pela redução da máquina administrativa e pela adoção da eficiência como um princípio norteador de suas ações (Peci, 2008).

No Brasil, a crise foi compreendida mais especificamente entre os anos de 1979 e 1994, um período de estagnação da renda *per capita* e de alta inflação sem precedentes. Segundo Bresser-Pereira (1998, p.7) “a causa fundamental dessa crise econômica foi a crise do Estado que se caracterizou pela perda de capacidade em coordenar o sistema econômico de forma complementar ao mercado”.

A estabilização da moeda brasileira, com o advento do Plano Real em 1994, criou condições para a retomada do crescimento e fez com que a reforma do Estado tomasse um caráter imperioso (Bresser-Pereira, 1998). A necessidade de consolidar o ajuste fiscal do Estado brasileiro, com a urgência em viabilizar um serviço público moderno, profissional e eficiente, foram as forças propulsoras para a redefinição das funções do Estado brasileiro.

A reforma gerencial sugere a substituição do modelo burocrático, que, por sua vez, surgiu para substituir o modelo de administração patrimonialista. A modelagem da burocracia weberiana se baseia em critérios de eficiência, dados segundo Aragão (1998, p. 108) por:

Estrutura de autoridade impessoal; hierarquia de cargos baseada em um sistema de carreiras altamente especificado; cargos com claras esferas de competências e atribuições; sistema de livre seleção para preenchimento dos cargos; seleção com base em qualificação técnica; remuneração expressa em moeda e baseada em quantias fixas; o cargo como a única ocupação do burocrata; promoção baseada em sistema de mérito; separação entre os meios de administração e a propriedade privada do burocrata, sistemática e rigorosa disciplina e controle do cargo.

Apesar de proporcionar um avanço importante na gestão pública, dada a superação do modelo patrimonialista, o modelo burocrático era considerado ineficiente e, por isso, urgia-se a necessidade de desenvolver estratégias administrativas baseadas na ampla delegação de autoridade e na cobrança *a posteriori* de resultados (Bresser-Pereira, 1998). Além do argumento da ineficiência, o modelo também foi criticado em função de outras “disfunções burocráticas”, tais como: o impacto negativo da prescrição estrita de tarefas sobre a motivação dos empregados, resistência às mudanças, desvirtuamento de objetivos provocado pela obediência acrítica às normas, abuso da senioridade como critério para promoção funcional, impessoalidade excessiva em detrimento das necessidades individuais, arrogância do funcionalismo público em relação à prestação de serviços públicos (Secchi, 2009).

Pelo movimento do NPM, buscou-se inspiração, para corrigir as falhas constatadas nas práticas do modelo burocrático, por meio de estratégias comuns na administração privada, como o foco na qualidade, competição e demanda (PECI, 2008). “Buscava-se superar a rigidez administrativa, pelas vias da eficiência, eficácia e competitividade, prezando pelos valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, *marketization* e *accountability*.” (Secchi, 2009, p.354).

A reforma, que no Brasil foi conduzida pelo então ministro da Administração Federal e Reforma do Estado do Governo de Fernando Henrique Cardoso, Luiz Carlos Bresser-Pereira, introduziu o modelo gerencial na Administração Pública e gerou profundas mudanças para o setor. A eficiência passa a ser considerada como um

princípio constitucional a ser seguido: “o neoliberalismo, a ordem econômica instalada no mundo, através da globalização, levou o Brasil a realizar uma reforma administrativa, a qual incluiu um novo princípio ao rol dos já existentes, o princípio da eficiência” (Bresser-Pereira, 2000, p. 13).

A eficiência é, então, elevada à condição de valor indispensável na gestão pública, assim como os outros quatro princípios já existentes - legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Dessa forma, a busca pela redução dos custos e o concomitante aumento na qualidade dos serviços, tendo a sociedade como beneficiária, tornou-se essencial. Tendo isso em vista, é adequado que sejam postas em análise e evidência as iniciativas e métodos que se proponham a trazer melhorias para o planejamento, execução e controle dos projetos públicos, envolvendo a redução com despesas com aquisições e contratações e trazendo a capacidade de execução das iniciativas propostas, aumentando a qualidade dos serviços prestados à população.

Com a conquista do estado de bem-estar (estado social), em meados do século XX, os Estados de países mais desenvolvidos passaram a ter a atribuição de garantir a prestação de serviços sociais de educação, saúde e previdência social, o que implicou no aumento da organização estatal e, conseqüentemente, na necessidade de tornar sua gestão mais eficiente para garantir tais serviços. Ao mesmo tempo, a adoção do modelo gerencial resultante de Administração Pública potencializa e legitima as ações do Estado, que passa a agir com mais eficiência ampliando sua capacidade de prestar serviços de interesse coletivo. Portanto, entende-se que como dialética, a relação entre os fenômenos do estado social e reforma gerencial (Bresser-Pereira, 2017).

Bresser-Pereira (2000) indica que a reforma gerencial de 1995 possui três dimensões: uma institucional, outra cultural, e uma terceira, de gestão. A dimensão cultural da reforma significou superar os traços culturais do patrimonialismo e transitar para a cultura gerencial. Nesse sentido, Bresser-Pereira (2000, p. 14) destaca:

“só foi possível aprovar as novas instituições depois de um debate nacional no qual a cultura burocrática até então dominante foi submetida a uma crítica sistemática, ao mesmo tempo em que as novas instituições eram defendidas, particularmente a quebra da estabilidade total de que gozavam os servidores na Constituição de 1988”

Os aspectos da reforma a que esse trabalho se refere, especificamente, dizem respeito à terceira dimensão, a de gestão. Na dimensão da gestão, a reforma sugere o alinhamento das bases de gestão utilizadas pela reforma gerencial com as práticas de gestão adotadas pelo setor privado, sendo esta crença uma das principais críticas às mudanças propostas pela reforma gerencial. Neste ponto, o próprio Bresser-Pereira (2000, p. 19) deixa claro que as especificidades da Administração Pública devem ser levadas em consideração na proposição de um modelo de gestão:

As condições institucionais terão de ser necessariamente diferentes das existentes no setor privado, já que o Estado não opera através de trocas, mas de transferências, o mecanismo de controle não é o mercado, mas o da política e da administração, e o objetivo não é o lucro, mas o interesse público. Mas poderão ser assemelhadas, na medida em que a reforma descentralize e autonomize as agências do Estado, defina indicadores de desempenho para as organizações resultantes e crie quase-mercados e mecanismos de controle social para seu controle em adição ao controle gerencial por resultados.

É importante destacar que outras tentativas de reformas também buscaram, de alguma maneira, perseguir a eficiência, porém os modelos anteriores tratavam o termo sob a égide da burocracia: “considerava-se que a forma de alcançar a eficiência era hierarquia, via implantação do modelo burocrático” (Peci, 2008, p. 52). Portanto, as adoções acríticas das práticas propostas pelo NPM não devem ser adotadas sob o argumento da eficiência e sem que haja a devida contextualização dessas práticas aos diagnósticos locais que levem em consideração, não só a estruturação e a força do setor privado, mas também de outros atores, como o terceiro setor (Peci, 2008).

Do ponto de vista de execução das propostas, o modelo gerencial é tido como uma filosofia de administração, baseada em um conjunto de doutrinas e justificativas, sendo as doutrinas tidas como práticas a serem aplicadas na gestão e no desenho das organizações públicas. Hood (1995 apud Secchi, 2009, p. 355) enumera as principais prescrições operativas da Administração Pública gerencial:

1. desagregação do serviço público em unidades especializadas e centros de custos;
2. competição entre organizações públicas e privadas;
3. uso de práticas de gestão provenientes da gestão privada;
4. atenção à disciplina e parcimônia;
5. administradores empreendedores com autonomia para decidir;
6. avaliação de desempenho;
7. avaliação centrada nos outputs.

Como modelo organizacional, Motta (2013) aponta que o NPM apresenta uma abordagem gerencial distinta, tendo foco no cidadão, no gestor, no resultado e no

desempenho. O foco no cidadão considera o cidadão como cliente. O foco no gestor proporciona maior autonomia e flexibilidade para fixar resultados e controlar o desempenho organizacional. O foco no resultado incorpora, para a Administração Pública, o planejamento estratégico do tipo empresarial, com as metas, indicadores de desempenho e a orientação por projetos.

Como toda reforma administrativa, a gerencial sofreu diversas críticas inerentes às mudanças de paradigma trazidas por ela. Uma delas foi o crescimento da insatisfação por parte dos funcionários públicos que, mediante a pressão por resultados, não foram compensadas por bônus de performance, comuns às empresas privadas (Motta, 2013). Além disso, alguns resquícios do modelo burocrático ainda se configuram como uma resistência a implementação de algumas práticas propostas, já que, conforme Secchi (2009, p. 365), a reforma gerencial “compartilha algumas características com o modelo burocrático weberiano: continuam a colocar ênfase na função controle e não se apresentam como modelos de ruptura”.

Diante das críticas que taxavam a reforma como uma iniciativa de cunho neoliberal, Bresser-Pereira (2017) destaca que esse argumento acabou sendo esquecido, pois a reforma gerencial foi pensada justamente para fortalecer o Estado e não o enfraquecer, como almeja o modelo neoliberal:

Na verdade, a reforma gerencial é compatível com governos de esquerda ou de direita, mas, ao tornar eficientes os serviços sociais e científicos prestados pelo Estado, ela legitima politicamente o estado social. No Brasil, ficou também claro ser um equívoco a vinculação da reforma gerencial de 1995 com o neoliberalismo, pelo fato de que as diretrizes básicas do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado continuaram a ser implantadas em nível federal e em muitos estados e municípios independentemente da orientação política dos respectivos governos (BRESSER-PEREIRA, 2017, p. 152).

Nesse sentido, é importante analisar o NPM não como um fenômeno dependente de orientações políticas, que lançou bases profundas e definitivas para o desenvolvimento do ambiente organizacional da Administração Pública, mas sim como episódio de um processo cumulativo de mudanças nas práticas e valores organizacionais, que incorporam os saberes e experiências acumuladas na história da Administração Pública brasileira (Secchi, 2009).

Nesse sentido, pode-se dizer que os princípios do *New Public Management* e as propostas da gestão de projetos estão intimamente relacionados, pois ambos são abordagens que visam melhorar a eficiência e eficácia da Administração Pública.

Assim, a gestão de projetos pode ser vista como uma ferramenta para implementar técnicas de planejamento, execução e controle dos projetos, possibilitando aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos, reduzindo custos, envolvendo os cidadãos no processo de tomada de decisão e garantindo a entrega de resultados.

Uma relação a ser destacada é aquela entre a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e o NPM. Enquanto a LRF, de 04 de maio de 2000, estabelece parâmetros e regras para a condução das finanças públicas, a NPM busca, através de práticas como a gestão de projetos, garantir a eficiência, eficácia e transparência na execução das atividades governamentais. A LRF impõe limites de gastos e estabelece critérios rigorosos para a contratação de despesas, visando evitar o desequilíbrio fiscal e a irresponsabilidade financeira (Brasil, 2000). Nesse contexto, a gestão de projetos na Administração Pública deve obedecer aos princípios da LRF, assegurando o adequado planejamento, controle e avaliação dos projetos, bem como a alocação eficiente dos recursos públicos, para que se cumpram os objetivos traçados e se evitem desvios e desperdícios (Mendes, 2015).

Ademais, a LRF também influencia diretamente a forma como os projetos são concebidos e implementados na Administração Pública. Ao estabelecer a necessidade de equilíbrio entre receitas e despesas, a lei cria uma pressão por uma gestão mais criteriosa e focada em resultados (Mendes, 2015). Nesse sentido, a gestão de projetos ganha relevância como uma ferramenta para otimizar a aplicação dos recursos, priorizar iniciativas de maior impacto e mensurar os resultados alcançados (Kerzner, 2001).

2.2. Gestão de Projetos e Melhoria Administrativa

O atual ritmo que as organizações estão imersas exige a capacidade de responder a estímulos de forma inovadora e proativa. Os projetos podem ser entendidos como a focalização de esforços para que a organização possa realizar a transição de um determinado estado organizacional, atingindo os resultados pretendidos em uma escala de tempo finita. Daí surge a oportunidade de utilizar as práticas de gestão de projetos, como forma de gestão que possa responder às situações que se apresentarem, interna e externamente, e transformá-las em oportunidades de crescimento (Kerzner, 2011).

Os projetos fazem parte do dia a dia de qualquer organização que deseje se adequar ao permanente estado de mudança em que o mundo se encontra. A atualização dos processos organizacionais, necessariamente, passa pela adoção da orientação por projetos, já que as mudanças só acontecem com novos projetos e a adoção de novas visões. Kerzner (2011, p.2) destaca a atual abrangência dessa área de conhecimento:

No passado, a Gestão de projetos estava confinado aos fornecedores do Departamento de Defesa dos Estados Unidos e às empresas de construção. Hoje já está sendo aplicado em diversos setores e organizações, tais como defesa, construção, indústrias farmacêutica e química, setor bancário, hospitais, contabilidade, publicidade, direito, governos municipais e estaduais e nas Nações Unidas”.

Para que as práticas de gestão de projetos sejam bem-sucedidas dentro de uma organização, é essencial que elas sejam apoiadas por um conjunto de métodos previamente testado e aprovado. Somente mediante a utilização de um processo bem estruturado na condução do gerenciamento dos projetos, é possível que as capacidades relacionadas à execução dos mesmos possam ser armazenadas, transferidas e utilizadas de forma uniforme por toda a organização. Conforme Patah (2009, p. 130):

Uma sistemática de projetos pode ser composta por métodos, pacotes de ferramentas e modelos de projetos. Desse modo, a gestão de projetos pode ser vista como a aplicação sequencial de processos estruturados, repetidos e contínuos que, quando utilizados por uma organização de forma gradual e segura para seus negócios, permite dar passos rumo à institucionalização de práticas padronizadas”.

2.2.1. Conjuntos de Métodos de Gestão de Projetos

Atualmente, existem diversos conjuntos de métodos de gestão de projetos, desenvolvidos por diferentes organizações ao redor do mundo. Portanto, não existe um padrão universal para a gestão de projetos nas organizações, cabendo à cada organização adotar o conjunto de métodos mais adequados, baseado no conhecimento profissional disponível e nas suas necessidades.

O quadro 1 apresenta, de forma resumida, conforme Patah (2009), algumas informações relacionadas aos principais conjuntos de métodos de gestão de projetos, como as suas respectivas principais características, o país de origem e a instituição responsável pela elaboração do conjunto de métodos.

Quadro 1 - Principais conjuntos de métodos de gestão de projetos

Conjunto de métodos	País de Origem	Instituto	Principais características
<i>PMBok - Project Management Body of Knowledge</i>	EUA	<i>Project Management Institute (PMI)</i>	Desenvolvido para diversos tipos de projetos e estruturado em dez áreas de conhecimento.
<i>PRINCE2 - Projects in Controlled Environment</i>	Reino Unido	<i>Office of Government Commerce</i>	Voltado para projetos de tecnologia da informação.
<i>ICB - IPMA</i>	União Europeia	<i>International Project Management Association</i>	Estruturado por competências que o projeto necessita desenvolver, divididas em: contextuais, comportamentais e técnicas.
<i>AIPM Professional Competency Standards for Project Management</i>	Austrália	<i>Australian Institute of Project Management</i>	Possui um enfoque mais profundo em habilidades humanas.
<i>APM Body of Knowledge</i>	Reino Unido	<i>Association for Project Management - APM</i>	Um dos mais completos e abrangentes conjuntos de métodos.
<i>ENAA Model Form-International Contract for Process Plant Construction</i>	Japão	<i>Japan Project Management Forum</i>	Voltado para projetos de construção em engenharia

Fonte: adaptado de Patah (2009)

Considerando que os conjuntos de métodos *AIPM (Australian Institute of Project Management, 2008)* e o inglês *APM Body of Knowledge (Association for Project Management, 2006)* são muito pouco difundidos nas organizações brasileiras (PATAH, 2009) estes serão excluídos da atual análise. Mais voltado a outros contextos, o britânico *PRINCE2 (Office of Government Commerce, 1996)* - voltado para o mercado da tecnologia da informação - e o japonês *ENAA (Engineering Advancement Association of Japan, 1992)* - voltado para a construção civil - serão também excluídos da análise, por não se aplicarem minimamente à realidade da Administração Pública.

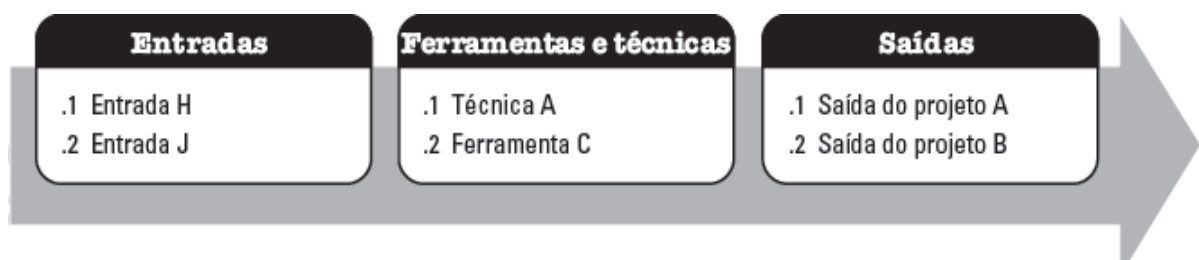
Conforme Ghosh (2012), o *PMBok (PMI, 2017)* e o *ICB (International Project Management Association, 2006)* são mais focados na definição dos processos de execução do projeto. Sendo assim, o *PMI (2017)* seria mais objetivo, no sentido de

oferecer condições para que as entregas do projeto sejam asseguradas, já o IPMA (2006) dá mais ênfase às habilidades pessoais (Ghosh, 2012).

O PMI (2017) é tido como uma das mais importantes bibliografias sobre gestão de projetos no mundo, sendo autodenominada um manual de boas práticas em gestão de projetos. O PMBoK (*Project Management Book of Knowledge*) é mantido e atualizado periodicamente pelo *Project Management Institute (PMI)*, uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos. Segundo as definições compostas neste manual, a definição de projeto é dada como "um empreendimento temporário realizado para criar um produto/serviço único. Temporário significa que todo projeto tem um início e um fim. Único significa que o produto/serviço possui características exclusivas" (PMI, 2017, p.4).

Ainda conforme este conjunto de métodos, o ciclo de vida de um projeto é gerenciado através de uma série de processos de gerenciamento de projeto. Cada processo possui uma ou mais entradas que, mediante a utilização de técnicas e ferramentas sugeridas, produzem uma ou mais saídas, conforme ilustrado na figura 1 a seguir.

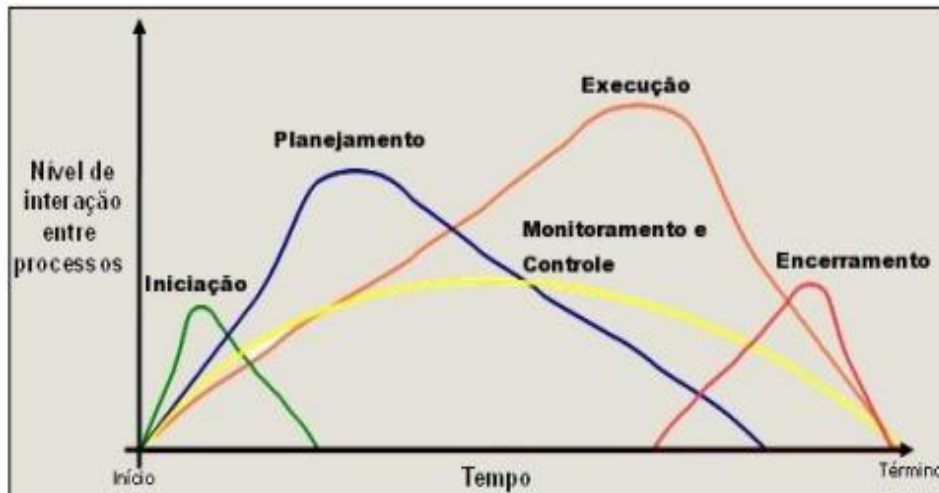
Figura 1 - Exemplo de fluxo de processos de gerenciamento de projeto: entradas, ferramentas e técnicas e saídas



Fonte: PMI (2017)

Os grupos de processos que compõem a gestão de projetos são: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento (PMI, 2017). Esses grupos de processos se sobrepõem, interagem e se repetem durante a execução do projeto, apesar de serem analisados como elementos distintos, conforme figura 2 a seguir.

Figura 2 - Interação entre os grupos de processos de gestão de projetos ao longo do tempo



Fonte: PMI, 2013

Estes cinco processos da gestão de projetos podem ser aplicados a qualquer projeto, independentemente de seu tamanho ou complexidade. É importante lembrar que a gestão de projetos é um processo contínuo que requer monitoramento e ajustes constantes ao longo do ciclo de vida do projeto (Kerzner, 2011). Para compreensão sobre a natureza de cada grupo de processo, o quadro 2 apresenta a descrição de cada um dos processos de gestão de projetos, conforme descritos pelo conjunto de métodos de PMI (2013).

Quadro 2 - Descrição dos grupos de processo que compõem a gestão de projetos

(Continua)

Grupo de processo	Descrição
Iniciação	Processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.
Planejamento	Processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.
Execução	Processos realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer os requisitos do projeto.

Quadro 2 - Descrição dos grupos de processo que compõem a gestão de projetos

(Conclusão)

Grupo de processo	Descrição
Monitoramento e Controle	Processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.
Encerramento	Processos realizados para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato.

Fonte: adaptado de PMI (2017)

Complementando e finalizando a exposição sobre o conjunto de métodos contidos em PMI (2017), o quadro 3 contém as dez áreas de conhecimento em gestão de projetos, são elas: integração, escopo, tempo (cronograma), custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, partes interessadas e aquisições. Cada uma dessas dez áreas de conhecimento é composta por vários processos que são inter-relacionados e interdependentes, e o sucesso do projeto depende da aplicação adequada dessas áreas e processos.

Quadro 3 - Áreas de conhecimento da gestão de projetos

(Continua)

Área	Descrição
Gerenciamento da Integração	Processos e atividades que integram os vários elementos da gestão de projetos.
Gerenciamento de Escopo	Processos que verificam todo o trabalho necessário para executar o projeto de forma bem-sucedida. Consiste no planejamento de escopo, definição do escopo, elaboração da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), verificação de escopo e controle do escopo.
Gerenciamento de Tempo	Processos relativos à definição das atividades do projeto. Consiste na definição e sequenciamento de atividades, estimativa de recurso para as atividades, estimativa de duração das atividades, desenvolvimento do cronograma e controle do cronograma.
Gerenciamento de Custos	Processos relacionados ao planejamento, estimativa, orçamento e controle de custos para que o projeto seja executado dentro do orçamento previsto. Consiste na estimativa de custo, orçamento e controle de custos.
Gerenciamento de Qualidade	Processos que asseguram e garantem que o projeto irá satisfazer os objetivos pelos quais o projeto foi criado. Consiste no planejamento da qualidade, executar a garantia da qualidade e controle da qualidade.

Quadro 3 - Áreas de conhecimento da gestão de projetos

(Conclusão)

Área	Descrição
Gerenciamento de Recursos Humanos	Processos que gerenciam as pessoas da equipe do projeto. Consiste no planejamento de recursos humanos, contratação da equipe do projeto, treinar a equipe do projeto e gerenciar a equipe do projeto.
Gerenciamento de Comunicação	Processos que envolvem a geração, coleção, disseminação, armazenamento e disposição das informações do projeto. Consiste no planejamento da comunicação, distribuição da informação, <i>report</i> da performance e gestão das partes interessadas.
Gerenciamento de Riscos	Processos que envolvem a condução do gerenciamento de risco do projeto. Consiste no planejamento do gerenciamento do risco, identificação dos riscos, análise qualitativa dos riscos, análise quantitativa dos riscos, planejamento da resposta aos riscos e monitoramento e controle dos riscos.
Gerenciamento de Partes Interessadas	Processos que envolvem o plano de gerenciamento das partes interessadas e levantamento das partes interessadas.
Gerenciamento de Aquisições	Processos que envolvem a aquisição de produtos, serviços e resultados, bem como processos de gestão de contratos. Consiste no planejamento de compras e aquisições, planejamento de contratos, respostas a solicitações de vendedores, seleção de vendedores, administração de contratos e encerramento de contratos.

Fonte: adaptado de PMI (2017)

2.2.2. Escritórios de Gestão de Projeto (EGP)

Como já exposto na seção Introdução, destacou-se a importância dos Escritórios de Gestão de Projeto (EGP) para a boa gestão dos projetos, já que eles se configuram como as entidades organizacionais que executam esforços para garantir que os projetos sejam, de fato, executados. Seu conceito pode ser dado por:

Uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados com o projeto e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um EGP podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio à Gestão de projetos até o gerenciamento direto de um ou mais projetos (PMI, 2017, p. 48).

As primeiras referências aos EGP datam do século XIX, na relação com o desenvolvimento de plantas agrícolas do Reino Unido. Apesar de seu conceito e atribuições não terem sido definidos à época, a existência desse escritório pareceu estar relacionada à definição da governança e da estratégia do governo britânico em relação à agricultura. Porém, é somente a partir de 1950 que as primeiras

configurações de EGP, com funções similares às de atualmente, começam a se tornar mais comuns (Darling, 2016).

A partir da virada do milênio, intensificaram-se os estudos relacionados aos EGP. Nos últimos anos, observa-se um desenvolvimento nos textos relacionados ao tema, tornando essa entidade organizacional melhor aceita na literatura contemporânea dos estudos organizacionais (Pinto, 2019). Organizações modernas consideram o EGP como um aspecto-chave para conciliar as relações complexas entre estratégia, projetos e estrutura organizacional (Aubry, 2007).

Não há um modelo único de EGP, variáveis como tamanho e função influenciam na formatação final. Por esse motivo, torna-se difícil a mensuração do seu desempenho, dificultando assim a construção de argumentos que justifiquem o valor gerado para a organização (Darling, 2016). O EGP é configurado para se adaptar à realidade do ambiente organizacional, portanto suas funções e escopo de atuação não são consenso na bibliografia. No entanto, algumas funções do escritório estão presentes na maioria dos estudos relacionados ao tema: desenvolvimento de metodologia de gestão de projetos, gerenciamento de portfólios e garantia da qualidade do projeto (Pinto, 2019).

Conforme Hill (2004), o papel do EGP é auxiliar tanto o gestor do projeto quanto a organização, o entendimento e aplicação de práticas de gestão de projeto modernas, além de adaptar e integrar interesses de negócio nos esforços de gestão de projeto da organização. Ou seja, o EGP deve estar alinhado com as práticas de gestão de projetos mais atualizadas e deve ser capaz de transmitir os conhecimentos à organização, agindo para que esse tema esteja cada vez mais incorporado às rotinas de trabalho, influenciando a forma de trabalho e os processos decisórios.

Utilizando o conjunto de métodos em gestão de projetos, de acordo com o PMI (2017) a forma, função e estrutura específicas de um EGP dependem das necessidades da organização que ele apoia, porém, a sua principal função é apoiar os gerentes de projetos de diversas formas, que podem incluir:

1. Gerenciar recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo EGP;
2. Identificar e desenvolver metodologia, práticas recomendadas e padrões de Gestão de projetos;
3. Orientar, aconselhar, treinar e supervisionar;

4. Monitorar a conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de Gestão de projetos por meio de auditorias;
5. Desenvolver e gerenciar políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto; e
6. Coordenar as comunicações entre projetos.” (PMI, 2013, p. 49)

Dai e Wells (2004) destacam a importância do EGP ao associar o conjunto de suas funções e serviços com a influência na performance dos projetos. Com a melhoria na capacidade dos projetos entregarem os produtos (bens e serviços) planejados, possibilita-se o melhor uso dos escassos recursos, imprimindo maior eficiência às ações públicas. Segundo Rodrigues (2006), existem três níveis de escritórios de projetos, classificados conforme seu foco de atuação, descritos no quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Níveis de EGP e respectivos focos e atribuições

Nível	Denominação	Foco e atribuições
1	Escritório de Apoio a Projetos	Foco em alguns projetos específicos, esse tipo é utilizado normalmente nas áreas funcionais e tem como objetivo básico dar suporte aos gerentes de projeto no gerenciamento dos recursos.
2	Escritório de Gestão de Projetos	Foco em programas ou múltiplos projetos, esse tipo provê os diversos grupos de gerentes no estabelecimento de metodologias e no acompanhamento do desempenho, além de atuar como um centro disseminador das práticas de gestão de projetos.
3	Diretoria de Projetos	Foco na gestão de <i>portfólio</i> de projetos, esse tipo serve toda a organização focando as questões estratégicas em termos de gestão de projetos. Orienta e aloca os recursos e é responsável pelo sucesso dos projetos.

Fonte: adaptado de Rodrigues (2006)

2.2.3. Maturidade em Gestão de Projetos

Mensurar a capacidade de uma organização em concretizar seus projetos é de possibilita o desenho de estratégias de melhoria. Aplicar um modelo de maturidade possibilita descobrir em qual nível a equipe se situa na capacidade de desempenhar suas operações sem erros nem imprevistos. Soluções para problemas como a indefinição dos processos de trabalho, dificuldades em mapear os gargalos de produtividade e dificuldades em cumprir com os prazos previstos podem ser mapeadas com ferramentas e técnicas adequadas.

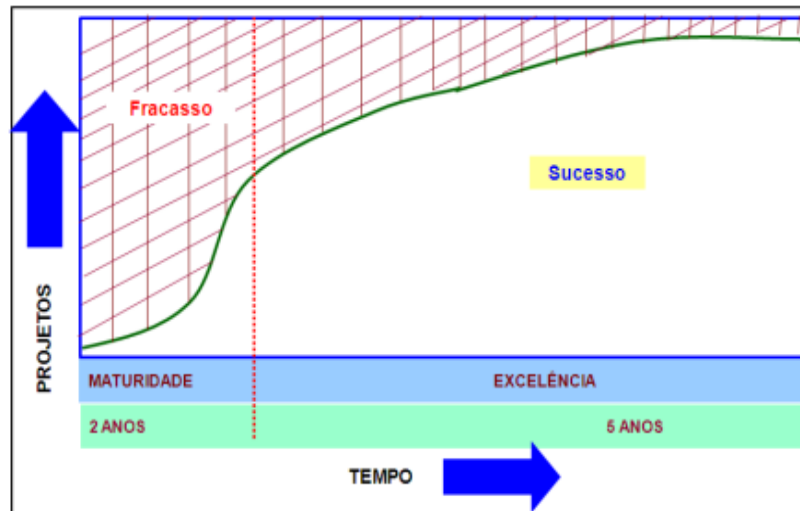
Kerzner (2002) considera a maturidade em gestão de projetos como, nada mais que, o amadurecimento organizacional, no sentido da aquisição de experiência da organização em gerenciar seus projetos por meio de sistemas e processos que aumentem a probabilidade de sucesso. Rabechini Jr. (2005) complementa indicando que a maturidade precisa ser conquistada através do planejamento de ações tomadas para o aperfeiçoamento dos processos da organização, de forma a conduzi-la para a realização dos seus objetivos.

Portanto, os modelos de maturidade em gestão de projetos podem ser entendidos como ferramentas de diagnóstico organizacional que visam obter informações para o desenvolvimento de planos de ação para o aperfeiçoamento da gestão de projetos em uma organização. A maturidade em gestão de projetos expressa o entendimento que a organização é capaz de executar seus projetos e atingir seus objetivos organizacionais (Prado, 2015).

Para que seja aplicado um diagnóstico de maturidade em alguma organização, é preciso que já exista um conjunto de métodos em funcionamento, ou que, pelo menos, o tema gestão de projetos já tenha sido introduzido e trabalhado pelos gestores. Kerzner (2002, p, 16) confirma essa ideia ao afirmar que a maturidade da gestão de projetos está relacionada “a implementação de um método padrão de um processo de acompanhamento de modo que exista alta probabilidade de repetidos sucessos”.

Conforme a figura 3, a maturidade precede a excelência e a capacidade de atingir sucesso com os projetos, ou seja, perseguir a maturidade em gestão de projetos é o primeiro passo para se obter sucesso na execução dos mesmos. Mas para que isso aconteça, é imprescindível que se documente as lições aprendidas no processo, caso contrário, a organização pode rapidamente regredir para um cenário de imaturidade na gestão de projetos, fazendo com que o conhecimento seja perdido e os erros do passado se repitam (Kerzner, 2009).

Figura 3 - Relação entre maturidade e excelência em gestão de projetos



Fonte: Kerzner (2009, p. 59)

Não existe consenso na literatura especializada, conforme Patah (2016), para o termo sucesso em projetos, sendo entendido como um elemento multidimensional e passível de ser elaborado sob diversas perspectivas e públicos. Uma das definições possíveis é dada por Patah (2016, p.134), que diz “o sucesso em projetos é usualmente definido como cumprir os objetivos de tempo, custo e qualidade e satisfazer os *stakeholders* (partes interessadas) do projeto”.

Conforme Kerzner (2009), perseguir uma métrica de sucesso em projetos passa, necessariamente, por atingir um grau satisfatório de maturidade em gestão de projetos, o que evidencia uma correlação positiva entre as duas variáveis (Souza, 2015). Por isso, é crescente o número de organizações que buscam mensurar sua maturidade como um passo inicial para aprimorar a capacidade dos projetos realizarem suas entregas com qualidade.

E como o termo sucesso não tem uma definição única, também os modelos de maturidade se mostram diversos quanto à sua formulação, uma vez que tais modelos são elaborados conforme o contexto que a organização está inserida. Porém, todos eles trabalham na perspectiva de níveis que contemplam um conjunto de medidas que indicam onde a organização deve colocar o foco de forma a melhorar o seu desempenho. Domínio da aplicação de ferramentas, de processos, de metodologias, de conhecimentos e habilidades aplicadas em projetos para atingir os objetivos organizacionais (Patah, 2016).

Não existe um diagnóstico de maturidade específico para a Administração Pública, porém alguns deles vêm sendo aplicados, tanto na esfera estadual quanto na federal (Nascimento, 2014; Feitosa, 2012; Patricio, 2019). O quadro 5 contém, segundo Souza (2015), os principais modelos de maturidade. Todos os modelos, além de utilizarem o PMI (2013) como referencial para a definição das boas práticas, apresentam níveis de maturidade como referência. Apesar dessas semelhanças, os modelos apresentam diferentes características, fatores e abordagens para tratar a maturidade, como evidenciado no quadro 5 e nos parágrafos a seguir, com uma breve descrição de cada modelo.

Quadro 5 - Principais Modelos de Maturidade, por autor e origem

Nome do Modelo de Maturidade	Autor	Origem
<i>PMMM – Project Management Maturity Model</i>	Crawford (2006)	EUA
<i>KPMMM - Kerzner Project Management Maturity Model</i>	Kerzner (2001)	EUA
Prado MMGP - Modelo de Maturidade em Gestão de projetos	Prado (2015)	Brasil
<i>OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model</i>	PMI (2003)	Vários Países
<i>CMMI – Capability Maturity Model Integration</i>	<i>CMMI Product Team</i> (2002)	EUA

Fonte: adaptado de Souza (2015)

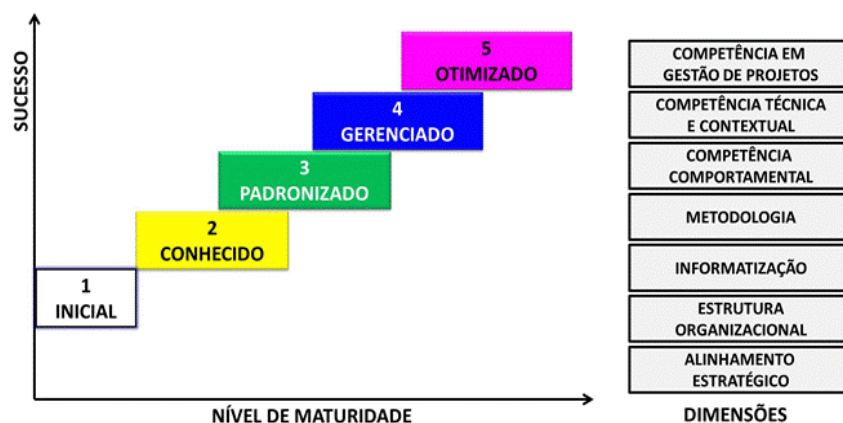
O modelo PMMM possui cinco níveis de maturidade aplicadas em dez áreas de conhecimento, cada uma correspondente a uma área de gestão de projetos do PMI (2013): integração, escopo, cronograma, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco, aquisições e stakeholders (partes interessadas), conforme quadro 3. O PMMM é composto por quatro componentes de avaliação: entrevistas em pessoas ou em grupo, coleta e avaliação de artefatos, formulário de pesquisa abrangente e benchmarking com padrões estabelecidos. Uma vez identificado o nível de maturidade e as áreas de melhorias, procede-se com a elaboração dos planos de ação para melhorias na gestão de projetos da organização (Crawford, 2006).

Já no KPMMM, cada nível de maturidade conta com um questionário diferenciado que confere uma pontuação para a organização. Sua estrutura também contempla instrumento de *benchmarking* para medir o progresso da organização e comparar com outras realidades. À exemplo do PMMM, o KPMMM (Kerzner, 2001)

também prevê cinco níveis de maturidade analisados em cada uma das dez áreas de conhecimento de PMI (2013).

Já o modelo Prado – MMGP foi desenvolvido pelo administrador brasileiro Darci Prado e vem sendo amplamente utilizado em organizações públicas e privadas no Brasil e no exterior, possibilitando à organização optante por este modelo realizar comparações com outras instituições. Tem como premissas a simplicidade na utilização, a confiabilidade nos resultados e a análise setorial, ou seja, propõe-se que a organização aplique o questionário separadamente em cada setor, permitindo que se encontrem diferentes níveis de maturidade (Prado, 2015). O modelo Prado-MMGP é caracterizado por cinco níveis de maturidade que perpassam sete dimensões, conforme ilustrado na figura 4 a seguir.

Figura 4 - Níveis de maturidade e dimensões do Modelo Prado-MMGP



Fonte: Prado (2015)

No OPM3, que é uma iniciativa do próprio PMI, o foco é diagnosticar o nível de maturidade por meio de um checklist para avaliar o estágio de competência das organizações, para que passem para um estágio superior, dentro de uma hierarquia de quatro níveis (PMI, 2008). Para realizar a avaliação, o método OPM3 aplica um questionário que permite a avaliação do nível de maturidade da organização no que se refere à projetos, programas e portfólio. Após essa avaliação, é possível, por meio da utilização de um banco de dados com mais de 600 melhores práticas catalogadas, definir um plano de ação para elevar o nível de maturidade da organização (PMI, 2003). O OPM3 é constituído de um ciclo de gerenciamento de melhorias em três dimensões: conhecimento, avaliação e melhorias.

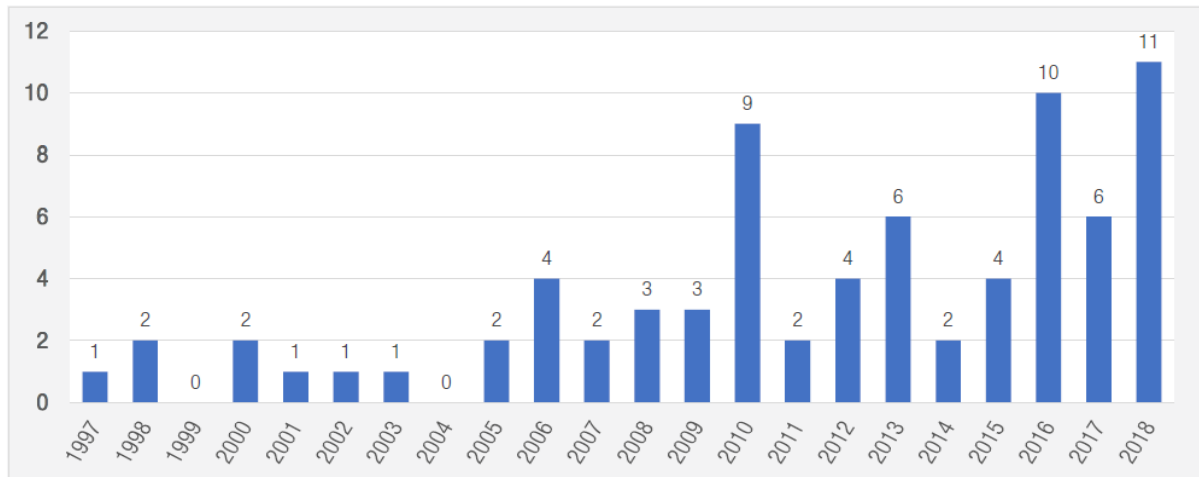
O CMMI é considerado o precursor dos modelos de maturidade, a primeira versão desse modelo desenvolvido pela *Software Engineering Institute (SEI)* teve origem na primeira metade da década de 90 e foca em projetos de desenvolvimento de software. O CMMI é uma integração de diversos modelos e as dimensões de análise do CMMI são focadas na análise dos processos de gestão, projeto, engenharia e suporte. Para o CMMI, esses processos organizacionais servem como um mecanismo de integração das três dimensões determinantes da maturidade: pessoas, ferramentas e procedimentos.

Apresentados os principais modelos de maturidade em gestão de projetos, é possível observar que essas ferramentas têm como objetivo principal promover a evolução das práticas de gerenciamento de projetos, permitindo uma avaliação contínua dos processos e o aprimoramento da efetividade e eficiência na entrega de resultados. No entanto, é importante destacar que a aplicação desses modelos não é uma tarefa simples, especialmente no contexto da Administração Pública, que possui particularidades que devem ser consideradas. Assim, a adaptação dos modelos de maturidade para a realidade da gestão de projetos no setor público é fundamental para garantir a eficácia dessas ferramentas, bem como a sua aplicabilidade na solução dos desafios específicos desse ambiente.

2.2.4. Gestão de Projetos na Administração Pública

O tema gestão de projetos na Administração Pública é uma área de estudos recente, mas que vem sendo, cada vez mais, desenvolvida no meio acadêmico. A figura 7 evidencia uma pesquisa de Moutinho (2020), que levantou o número de artigos científicos contendo os termos "*project*", "*manage*", "*public sector*", "*public administration*" e "*government*" nos seus títulos, encontrados desde 1997 até 2018.

Gráfico 1 - Pesquisas científicas sobre gestão de projetos públicos (1997-2018)



Fonte: Moutinho, 2020

Analisando a oscilação do volume pesquisas realizadas, bem como o número reduzido, é possível inferir que o tema gestão de projetos nos estudos de Administração Pública ainda é um assunto em evolução. Apesar disso, algumas referências bibliográficas especializadas estão disponíveis na literatura, como a *Extensão para o Governo do Guia PMBOK* (PMI, 2006), que contém uma apresentação dos fundamentos da gestão de projetos aplicáveis às mais diversas organizações da Administração Pública, incluindo também a adoção de boas práticas.

Conforme o PMI (2006), três são os fatores peculiares ao setor público que influenciam na governança dos projetos e na análise dessa área de estudo. O primeiro se refere às leis que estabelecem termos precisos para a execução dos projetos. Apesar do ambiente do setor privado também estar sujeito a certas regulações, o ambiente público possui ainda mais regulações específicas que impõem limites às lideranças executivas, aos departamentos e coordenações envolvidas na execução de determinado projeto.

A outra especificidade está relacionada à responsabilidade e comprometimento da equipe do projeto em atuar como representantes do interesse público e conseqüentemente ao *accountability* envolvido. Nesse ponto, Slomski (2010, p. 101) aponta que a “corrida pela eficiência e qualidade deve ser acompanhada de novos padrões de *accountability* no setor público, de modo a oferecer ao cidadão informações que possibilitem avaliar o desempenho dos serviços”. Portanto, desenvolver a gestão de projetos na Administração Pública é, também, pensar em mecanismos de transparência e controle.

Outro fator que diferencia o ambiente da Administração Pública da privada é a utilização de recursos públicos na execução dos projetos. O orçamento público é elaborado segundo instrumentos rígidos de planejamento e orçamento, como o Plano Plurianual (PPA) e seus desdobramentos na Lei Orçamentária Anual (LOA) e Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Em 1988, a nova Constituição Federal (Brasil, 1988) determinou, em seu artigo 165, regulamentado pelo Decreto 2.829, de 29/10/1998 (BRASIL, 1988), a obrigatoriedade da elaboração do PPA, instrumento no qual se estabelecem as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública Federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada, definindo objetivos e metas da ação pública de forma regionalizada e para um período de quatro anos.

Segundo o Manual Técnico do Orçamento (MTO, 2012), toda ação do governo está estruturada em programas orientados para a realização dos objetivos estratégicos definidos para o período do Plano Plurianual (PPA), ou seja, de quatro anos. Outra publicação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Brasil, 2011) denominada Metodologia de Gerência de Projetos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (MGP-SISP), define que um programa “é um conjunto de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado, a fim de obter benefícios não disponíveis se gerenciados individualmente”. O fato de os recursos utilizados para a execução dos projetos serem públicos pode tornar alguns processos inerentes à sua gestão frágeis, complexos e lentos quando comparados às organizações privadas, que tendem a ter conjuntos de processos mais simples e dinâmicos (Johnson, 1996).

Portanto, cabe aos gerentes de projetos da Administração Pública o dever de utilizar os recursos públicos previstos nesses instrumentos, a fim de atingir os objetivos definidos. O processo de aprovação do orçamento até a alocação em determinado projeto, bem como os mecanismos de controle de escopo e cronograma auxiliam a garantir que os recursos obtidos com os impostos públicos sejam traduzidos em serviços públicos de qualidade para os cidadãos.

Para além dos fatores levantados por PMI (2006), é importante ressaltar a influência direta da dimensão política nos processos decisórios que envolvem o ciclo de vida de um projeto público. É impossível admitir a neutralidade da gestão pública

e assumir que seu progresso é indissociável dos fatores políticos e culturais que se encontram (Motta, 2010). Tais aspectos políticos podem ser um empecilho, conforme Pires-Macedo (2006, p. 98) destaca: “nas organizações controladas pelo governo há a predominância dos processos políticos, que muitas vezes oneram de várias formas os processos operacionais e administrativos ou, mesmo, se opõem a eles”.

Outro ponto fundamental e particular à gestão de projetos na Administração Pública é o fato de haver dois corpos funcionais com características nitidamente distintas: um permanente e outro não-permanente. O corpo permanente é formado pelos trabalhadores de carreira, cujos objetivos e cultura foram formados no seio da organização, e o não-permanente é composto por administradores políticos que seguem objetivos externos e mais amplos aos da organização (Pires-Macedo, 2006). Isso é uma informação essencial que influencia, por exemplo, na escolha dos gerentes de projetos.

Trazendo a análise para o contexto de projetos na área da educação, neste foco de trabalho, a consolidação de uma cultura de projetos deve superar algumas dificuldades específicas que não ocorrem em projetos de outras áreas. Nos casos em que o resultado do projeto é tangível e facilmente identificado, os processos a serem desenvolvidos se tornam de mais fácil visualização (Moura, 2017). Porém, no contexto da gestão educacional, alguns resultados não podem ser observados diretamente ou demandam instrumentos de avaliação mais complexos e sofisticados, pois a natureza dos projetos educacionais, por serem atividades normalmente dirigidas para a melhoria de processos de formação humana, aquisição de novos conhecimentos, valores e habilidades, necessita um cuidado especial para identificar, medir e avaliar seus resultados (Moura, 2017). Uma possível definição para projetos educacionais é dada por Moura (2017, p.10):

Um empreendimento ou conjunto de atividades com objetivos claramente definidos em função de problemas, necessidades, oportunidades ou interesses de um sistema educacional, de um educador, grupos de educadores, alunos, com a finalidade de realizar ações voltadas para a formação humana, construção do conhecimento e melhoria dos processos educativos.

Como exposto, a gestão de projetos na Administração Pública é uma prática gerencial complexa e que envolve a coordenação de múltiplos atores e interesses em um contexto com particularidades próprias. Nesse sentido, a cultura organizacional

pode ser um elemento importante para garantir o sucesso dos projetos públicos, uma vez que influencia diretamente o comportamento dos indivíduos e das equipes envolvidas na gestão dos projetos. Portanto, é essencial entender como a cultura organizacional pode afetar a gestão de projetos na Administração Pública e como é possível desenvolver uma cultura que promova a efetividade e a eficiência no gerenciamento de projetos no setor público.

2.2. A Cultura Organizacional na Administração Pública Brasileira

O tema cultura organizacional tem recebido atenção crescente na literatura de gestão organizacional durante as últimas décadas (Hofstede, 1997; Adler, 2002; Schein, 1992), se tornando um assunto consolidado nas pesquisas em administração. Contudo, sua relação com práticas de gestão contemporâneas, como a gestão de projetos estudada neste trabalho, é um campo ainda em evolução. No que se refere à cultura organizacional brasileira, diversos estudos têm se orientado a compreender as particularidades de nossas organizações (Alcadipani, 2003; Pires-Macedo, 2006; Freitas, 1996; Wood-Caldas, 2002, Prates-Barros, 1997).

A importância em reconhecer e entender a expressão das dimensões da cultura organizacional reside no fato de que este aspecto pode se transformar em uma barreira para mudanças, uma vez que os traços culturais podem gerar resistência ao novo, conforme a situação. Entender as dimensões da cultura organizacional aumenta as chances de sucesso na mudança proposta, visto que, ela representa o padrão comportamental e o modelo de relacionamentos da organização interna e externamente (Pires-Macedo, 2006).

Este trabalho adota a perspectiva de que qualquer proposição de práticas de gestão deve ser analisada mediante a devida contextualização da realidade organizacional local que vai ser implementada. Qualquer visão diferente desta implicaria em reduzir o fator cultural do ambiente organizacional e seus colaboradores a elementos passivos no processo de acomodação de práticas organizacionais. Conforme Chu e Wood Jr. (2008, p. 6), “traços culturais constituem variáveis dinâmicas, que sofrem influências do meio socioinstitucional e, por sua vez, interferem nos processos de gestão”.

Na tentativa de melhorar o desempenho através de mudanças, muitas organizações não consideram as variáveis relacionadas à cultura organizacional, ocasionando, assim, *cases* de insucesso na aplicação de modelos organizacionais e gerando um conseqüente abandono. Ao mesmo tempo, o cenário de constantes inovações tecnológicas implica a necessidade de os órgãos públicos planejarem seus esforços para gerarem produtos ou serviços únicos e exclusivos, que possibilitem gerar melhorias inovadoras na prestação de serviços para a sociedade. O que se entende por “esforços” na frase anterior é, justamente, o conceito de projetos, conforme PMI (2013). Portanto, entende-se a necessidade de abordar os dois assuntos de uma forma integrada. Essa é justamente a pretensão deste trabalho.

Considerando, portanto, o fato de que o modelo de gestão de projetos que está sendo aqui analisado, foi desenvolvido em outro contexto, tanto no que se refere à nacionalidade do modelo (estadunidense), quanto ao ambiente organizacional (administração privada), é importante que se reflita sobre as dificuldades relacionadas à implementação desse modelo na Administração Pública brasileira, considerando a cultura organizacional como elemento essencial na análise.

A compreensão da cultura organizacional deve ser a base para se pensar a construção das inovações nas práticas e estruturas organizacionais, passando pela implementação e gestão de mudanças. A cultura organizacional assume “o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento aceitas por todos” (Pires-Macedo, 2006, p. 88). Portanto, considera-se a cultura organizacional como partícipe no processo de proposição das mudanças no modo de trabalho e na própria mentalidade dos colaboradores da organização.

Partindo de uma revisão bibliográfica envolvendo tanto autores da área de estudos organizacionais, como autores da antropologia e sociologia, Chu e Wood Jr. (2008) elencaram os seis traços essenciais e centrais da cultura organizacional brasileira, sintetizados conforme os termos-chave contidos em suas descrições, no quadro 6.

Quadro 6 - Traços essenciais da cultura organizacional brasileira e termos-chave

Traço cultural	Descrição (termos-chave)
Jeitinho	<ul style="list-style-type: none"> ● Harmonização das regras com as necessidades individuais; ● Ambiguidade (dupla leitura); ● Postura conformista de convivência diante da injustiça.
Desigualdade de poder e hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> ● Força da hierarquia nas relações; ● Grande importância dada ao status individual; ● Autoridade dos superiores.
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidade de criatividade e inovação; ● Adaptação a situações diversas e difíceis.
Plasticidade	<ul style="list-style-type: none"> ● Gosto pela miscigenação, pelo novo e exótico; ● Fácil assimilação de práticas e costumes estrangeiros; ● Propensão a mirar modelos e conceitos desenvolvidos em outros contextos.
Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> ● Importância atribuída aos interesses pessoais em detrimento dos interesses do grupo/comunidade; ● Alto grau de confiança depositado na rede de amigos e familiares.
Formalismo	<ul style="list-style-type: none"> ● Comportamentos que buscam a redução do risco, ambiguidade e incerteza; ● Busca por aumento da previsibilidade e controle sobre as ações e comportamentos; ● Passível de discrepâncias entre o que é escrito e o que é realizado; ● Passível de discrepâncias entre o que é dito e o que é de fato feito;

Fonte: Adaptada de Chu e Wood Jr. (2008)

Outros traços são considerados por Chu e Wood Jr (2006) como a finalização da composição dos traços que caracterizam a cultura organizacional brasileira, são eles: gestão levemente mais orientada a valores como cuidado com o próximo, igualdade, bem-estar, qualidade de vida, em detrimento de outros como agressividade, assertividade, resultados, performance, entre outros; ineficiência na gestão do tempo e orientação para o curto prazo; planejamento organizacional reduzido; excesso de respeito e submissão à figura do poder; desconforto diante de conflitos; postura de expectador; e comportamentos permeados pela cordialidade, entendida como aparência afetiva, que não é necessariamente sincera ou profunda.

Trazendo para o contexto das práticas de métodos propostos pela gestão de projetos, pode-se analisar, num primeiro momento, que alguns desses traços supracitados representam empecilhos claros para a consolidação da gestão de projetos no contexto da Administração Pública. Portanto, esforços para a mitigação desses efeitos devem ser implementados na adoção dos modelos. Especialmente, os

traços relacionados, conforme Chu e Wood Jr (2006), ao “jeitinho brasileiro” e a aversão ao trabalho metódico são essencialmente incompatíveis com a disciplina e assiduidade exigidas pelas práticas da gestão de projetos nas organizações.

Outro traço relevante trazido por Chu e Wood Jr (2006) é o da plasticidade, que se refere à propensão em adotar modelos de gestão desenvolvidos em outros contextos, em detrimento daqueles desenvolvidos localmente. Sendo o modelo de gestão de projetos aqui proposto (PMI, 2017) derivado da realidade da administração estadunidense, essa reflexão sobre a aceitação das práticas impostas é igualmente essencial para compreender o desenvolvimento e aceitação do modelo. “O traço da plasticidade influenciou profundamente a formação do brasileiro no comportamento extremamente permeável ao estrangeiro, seja esta pessoa, produto ou referência” (Wood Jr, 1998, p. 8).

Nesse ponto, urge analisar e incentivar a hibridização dos modelos organizacionais que se entende como um processo de transformação da formação social em que se verifica o surgimento de novas configurações e fragmentos organizacionais únicos, em movimento contínuo, derivado da tensão entre forças de origens e direções variadas (Chu, 2013). Ou seja, da aplicação de um modelo descontextualizado, pela hibridização surge uma nova configuração única, adaptada à realidade local. Esse trabalho busca, justamente, valer-se desse conceito na proposição de ações que visem aperfeiçoar o grau de maturidade em gestão de projetos em uma organização pública.

De acordo com Cruz (2012), conhecer a cultura organizacional é uma etapa importante para se pensar os processos de mudança, como, por exemplo, a implementação de novos modelos de gestão. Trazendo para o contexto brasileiro, a importação das tecnologias gerenciais sem a devida contextualização com a cultura organizacional pode gerar três reações típicas: comportamento “para inglês ver”; frustração e negação; e adaptação criativa (Wood Jr, 1998).

Portanto, pensar os processos de mudança considerando a cultura organizacional é essencial para que se obtenha sucesso na proposição da mudança. De acordo com Carbone (2000), as características da Administração Pública que dificultam a implementação dos processos de mudança estão apresentadas no quadro 7.

Quadro 7 - Características que dificultam o processo de mudança na gestão pública

Características	Descrição
Burocratismo	Excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte.
Autoritarismo	Excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório.
Aversão aos empreendedores	Ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente.
Paternalismo	Alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes.
Levar vantagem	Constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado.
Reformismo	Desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

Fonte: Carbone (2000)

Com relação à estrutura organizacional da Administração Pública brasileira, Pires-Macedo (2006, p. 100) indica que é predominantemente com formas bastante complexas e níveis hierárquicos múltiplos, o que demonstra um “paternalismo que gera um alto controle de movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões dentro da lógica dos interesses políticos dominantes”.

Todas essas características, peculiares às organizações públicas, podem se tornar um grande empecilho para a implantação de mudanças e inovações gerenciais e tecnológicas. Por requererem um tempo de desenvolvimento e exigência de aperfeiçoamento elevados, na maioria dos casos, esses processos de mudanças organizacionais excedem a duração de um único mandato governamental, devendo ser retomados no próximo ciclo, para que se obtenha sucesso. Por isso, a importância de se priorizar o desenvolvimento das pessoas para que sejam capazes de assegurar a continuidade da mudança, conforme destaca Pires-Macedo (2006, p. 101):

Os projetos para mudanças e intervenções, caso sejam de interesse do poder público deveriam necessariamente abordar aspectos estruturais, normativos e focar os trabalhadores, com sensibilizações e com mecanismos que assegurassem a continuidade dos projetos, pois só por meio das pessoas se transforma uma sociedade.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, discorre-se sobre os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos desta pesquisa, de forma a apresentar a classificação da pesquisa segundo sua natureza, abordagem, objetivos e enquadramento dos procedimentos para a coleta de dados, os procedimentos utilizados para análise dos resultados, o ambiente e o contexto de pesquisa.

Neste estudo, considera-se o ambiente organizacional da Secretaria Estadual de Educação estudada enquanto uma realidade efetivada por um processo de construção social e subjetiva, reconhecendo que as ações nesse meio estão carregadas de intenções e valores que influenciam a própria realidade da organização. Ao mesmo tempo, existe a intenção de levantar dados sobre o nível de maturidade da organização e gerar indicadores de gestão. Por isso, a escolha pela abordagem mista (qualitativa e quantitativa). Nessa abordagem, Paranhos (2016) pondera que cada uma tem suas vantagens e limitações e por isso, a integração dos métodos consiste em utilizar o melhor de cada uma para responder uma questão de pesquisa.

No que se refere aos objetivos, como exposto na seção introdutória, eles estão ligados ao levantamento do índice de maturidade da organização, bem como ao estudo da sua relação com os traços da cultura organizacional, por isso, a pesquisa se caracteriza como descritiva. Nesse sentido, conforme Gil (2008), “também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis”

Com relação ao enquadramento, a pesquisa se classifica como um estudo de campo, tendo em vista a experiência do pesquisador como colaborador direto do EGP da Secretaria de Estado estudada, a coleta *in loco* dos dados e informações e ao caráter não estritamente quantitativo do estudo, fazendo uso de Andrade (1994, p. 99), que endossa essa classificação ao afirmar que:

A pesquisa de campo baseia-se na observação dos fatos tal como ocorrem na realidade. O pesquisador efetua a coleta de dados em campo, isto é, diretamente no local da ocorrência dos fenômenos. Para a realização da coleta de dados são utilizadas técnicas específicas, como a observação direta, os formulários e as entrevistas.

Por fim, como o presente estudo se insere em um contexto organizacional real, que busca refletir sobre a sua realidade e problemas para que, posteriormente, se possa desenhar estratégias de melhoria na gestão de projetos, a pesquisa é classificada como aplicada. Nesse sentido, Fleury (2017, p. 11) aponta que “a pesquisa aplicada se concentra em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais”.

Portanto, utilizando-se da estrutura do EGP já instalada na organização, o objetivo é contribuir para que a Secretaria estudada aprimore a metodologia de gestão de projetos e amplie sua capacidade de concluir suas ações com sucesso. Para o mapeamento e análise das dificuldades enfrentadas, foi realizada, de acordo com Prado (2015), uma análise diagnóstica em gestão de projetos, que se propõe a mensurar o grau de maturidade em gestão de projetos na organização em sete diferentes dimensões. De posse desses resultados e se utilizando dos conceitos de cultura organizacional, com referência em Pires-Macedo (2006), Chu & Wood Jr. (2008), Carbone (2000) e outros autores, foram investigadas, em uma pesquisa qualitativa, os traços da cultura organizacional local, para o planejamento de potenciais melhorias na gestão de projetos a serem implementadas na Secretaria Estadual de Educação estudada. O objeto final desta pesquisa foi propor uma lista de planos de ação a serem executados e monitorados pelo EGP já instalado na organização.

Um resumo da metodologia proposta para este trabalho é ilustrado no quadro 8, que contém o quadro sintético de percurso metodológico utilizado. Nas seções a seguir, o detalhamento de cada fase é exposto, trazendo os autores e uma explicação sobre os métodos.

Quadro 8 - quadro sintético de percurso metodológico

Abordagem	Estratégia	Objetivos	Autores utilizados
Análise quantitativa	Modelo de Maturidade em GP	Obter uma análise diagnóstica do grau de maturidade em gestão de projetos na Secretaria Estadual de Educação.	Prado (2015)
Análise qualitativa	Pesquisa etnográfica	Investigar como os traços da cultura organizacional local influenciam na maturidade em gestão de projetos da Secretaria	Pires-Macedo (2006), Chu e Wood Jr (2008) e Carbone (2000);
	Compilação dos dados e desenho dos planos de ação	Desenhar melhorias para a gestão de projetos na Secretaria de modo que estejam contextualizados com a cultura organizacional local.	Machado (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor

3.1. Pesquisa Quantitativa: Maturidade em Gestão de Projetos

O modelo de maturidade em gestão de projetos escolhido foi o de Prado (2015). Sendo esse modelo concebido e desenvolvido no Brasil, pressupõe-se uma melhor aplicabilidade à realidade local. Além disso, um fator determinante para a escolha é o fato de que este modelo tem sido aplicado em contextos de gestão pública, principalmente, nas esferas estadual e municipal. Por fim, outros fatores que justificam a escolha são a simplicidade na aplicação do questionário, a gratuidade da ferramenta de coleta e a ampla possibilidade para *benchmarking*, inclusive com outras organizações da Administração Pública estadual.

O modelo de Prado (2015) parte do preenchimento de um questionário (Anexo A), composto por quarenta questões de múltipla escolha. Conforme a seleção, a ferramenta computa uma pontuação, que atribui um nível conforme a tabela 1. Nessa escala, considera-se que a alternativa “a)” representa a situação em que aquele aspecto está totalmente consolidado na organização, enquanto na alternativa “e)” tem-se o cenário oposto.

Tabela 1 - Escala de pontuação para cálculo da maturidade em GP

Opção	a)	b)	c)	d)	e)
Valor	10	7	4	2	0

Fonte: Prado (2015)

Partindo do cálculo dessa pontuação, o modelo Prado (2015), considera a média aritmética das respostas, para avaliar a organização em três aspectos, dados a seguir:

- Aderência aos níveis: é dado um valor em percentual para a aderência em cada nível de maturidade considerando a escala de 0% a 100% baseada na pontuação obtida e o máximo de pontos possíveis no nível. Os níveis previstos são: Inicial, Conhecido, Padronizado, Gerenciado e Otimizado.
- Aderência às dimensões: é dado um valor em percentual para a aderência em cada dimensão de competência considerando a escala de 0% a 100% baseada na pontuação obtida e o máximo de pontos possíveis na dimensão. As dimensões previstas no modelo são: Alinhamento Estratégico, Estrutura Organizacional, Informatização, Metodologia, Competência Comportamental, Competência Técnica e Contextual, Competência em Gestão de projetos.
- Avaliação final da maturidade: é atribuído um índice de 1 a 5 através da fórmula $AFM = (100 + \text{total de pontos}) / 100$.

Para cada um dos resultados obtidos nesses três aspectos, a interpretação é dada segundo Prado (2015), conforme os valores de referência contidos nos quadros 9 e 10. Em relação à aderência aos níveis, faz-se necessário caracterizar cada um deles para possibilitar a interpretação dos resultados. O quadro 9 apresenta a caracterização dos níveis de maturidade.

Quadro 9 - Níveis da gestão de projetos e suas principais características

(Continua)

Nível	Características
Nível 1 Inicial (<i>ad hoc</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • A organização não possui uma percepção correta do que sejam projetos e gerenciamento de projetos (GP); • Projetos são executados na base da intuição, "boa vontade" ou "melhor esforço" individual; • Não existem procedimentos padronizados; • O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte.
Nível 2 Conhecido	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos; • Uso introdutório de ferramentas para sequenciamento de atividades; • Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos; • Inexistência de uma plataforma padronizada para o GP, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional etc.

Quadro 9 - Níveis da gestão de projetos e suas principais características

(Conclusão)

Nível	Características
Nível 3 Padronizado	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos; • Medição de desempenho dos projetos encerrados; • Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos etc).
Nível 4 Gerenciado	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nível de competência profissional, alinhando conhecimento e experiência prática; • Eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos; • Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário.
Nível 5 Otimizado	<ul style="list-style-type: none"> • Processos e ferramentas de GP otimizadas; • Resultados (prazos, custos, escopo, qualidade, desempenho etc.) otimizados; • Ambiente e clima de trabalho de eficiência e produtividade; • Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário.

Fonte: adaptado de Prado (2015)

Em relação às sete dimensões da GP, conforme o modelo Prado MMGP, o quadro 10 apresenta a descrição de cada uma.

Quadro 10 - Descrição das dimensões da GP

(Continua)

Dimensão da GP	Descrição
Competências em GP	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos de gerenciamento de projetos, tais como apresentados em algum manual de boas práticas.
Competências Técnicas e Contextuais	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos técnicos relacionados com o produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, assim como com aspectos da organização que influenciam a gestão do projeto.
Competência Comportamental	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos comportamentais, como liderança, organização, motivação e negociação.
Metodologia	Existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado.

Quadro 10 - Descrição das dimensões da GP

(Conclusão)

Dimensão da GP	Descrição
Informatização	Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto. Eventualmente todo o ciclo iniciado pela ideia/necessidade deve ser informatizado.
Alinhamento Estratégico	Os projetos executados no setor estão em total alinhamento com as estratégias da organização. Os processos em questão (gestão de portfólio) são executados com a qualidade e agilidade necessárias. Existem ferramentas informatizadas e a estrutura organizacional em questão é adequada.
Estrutura Organizacional	Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso, tanto para o Business Case como para a etapa de Implementação. Para o caso da etapa de implementação, geralmente esta estrutura envolve gerentes de projetos, EGP, patrocinador e comitês. A Estrutura Organizacional deve definir funções regras e normatizar a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos.

Fonte: Prado (2015)

Prado (2015) também fornece os valores de referência para a interpretação dos dados obtidos na pesquisa. A tabela 2 apresenta esses valores, que são utilizados para analisar tanto a aderência aos níveis de maturidade quanto a aderência a cada uma das sete dimensões.

Tabela 2 - Níveis de aderência às dimensões da GP

Nível de aderência	Aderência
Até 20%	muito fraca
Até 40%	fraca
Até 75%	regular
Até 90%	boa
Até 100%	ótima

Fonte: Prado (2015)

Já em relação ao índice final de maturidade, o autor fornece as orientações para a interpretação dos níveis obtidos conforme a figura 5 a seguir:

Figura 5 - escala de pontuação Prado MMGP

Zona de conforto	Excelente	5
	Ótima	4
	Boa	3
	Regular	2
	Fraca	1
	Muito fraca	

Fonte: Prado (2015)

Portanto, a partir dos dados quantitativos obtidos na aplicação do questionário foram identificados os três aspectos da maturidade segundo Prado (2015): a aderência aos níveis de maturidade, a aderência às dimensões da GP e o índice final de maturidade em GP. Para situar os resultados obtidos, foi realizada uma comparação com a média dos resultados encontrados em outras instituições públicas e privadas, utilizando-se como base as informações divulgadas no portal eletrônico *Maturity Research*, disponível em Prado & Archibald (2021). Para esta pesquisa, foram utilizados os resultados mais recentes, obtidos na pesquisa de 2021.

3.2. Pesquisa Qualitativa: Cultura Organizacional na Gestão de Projetos

A pesquisa qualitativa aplicada utiliza-se de uma diversidade de técnicas de coleta de dados que possibilitarão a triangulação das informações para se chegar às conclusões sobre a influência dos traços da cultura organizacional local na gestão de projetos da organização. Serão realizadas a observação direta, notas de campo e entrevistas semiestruturadas como as ferramentas de coleta de dados nessa estratégia de pesquisa (Angrosino, 2009). Para além de uma abordagem qualitativa da observação participante, o trabalho adotou uma estratégia de pesquisa etnográfica que possibilitou a utilização de diferentes técnicas de coleta e de fontes de dados, além de se configurar como um esquema aberto que permite transitar entre a observação e análise e entre teoria e empirismo (Gil, 2019).

De forma mais elementar, a etnografia é a descrição de um sistema de significados culturais de um determinado grupo (Rivero, 2018) e tem como objetivo o estudo das pessoas em seu próprio ambiente mediante a utilização de procedimentos como entrevistas em profundidade e observação participante. Na pesquisa etnográfica, o pesquisador se coloca internamente ao objeto de pesquisa atuando como um membro integrante e, ao mesmo tempo, um observador do grupo estudado (Gil, 2019).

Conforme Macedo (2009, p. 127), esta estratégia de pesquisa escolhida é essencialmente mais “livre” no que se refere aos seus procedimentos:

Ao colocar a etnografia como referência de prática investigativa, deve-se considerar também que a inserção no campo de investigações nesta perspectiva metodológica aplicada à educação antecede às formalidades constitutivas dos procedimentos de pesquisa, quando o lugar do pesquisador é também o lugar do educador, situação que adensa o envolvimento subjetivo com temas, problemas, indivíduos, conceitos e técnicas de levantamento de dados.

Como este trabalho se baseia na experiência do pesquisador como membro do EGP do setor de planejamento e gestão escolar da Secretaria de Educação estudada, é adequada a escolha desse tipo de pesquisa para que a investigação do sistema de significados da cultura organizacional do ambiente em questão seja bem-sucedida. A pesquisa etnográfica possibilitará uma interpretação da cultura organizacional do grupo a partir da investigação de como seu sistema de significados culturais está organizado e de como influencia o comportamento grupal (Godoy, 1995).

Complementando esta ideia, Linstead (1997, p. 86) reforça a escolha pela etnografia – prática oriunda da antropologia social – em estudos organizacionais, ao destacar sua utilidade para a descoberta de fenômenos organizacionais em três áreas de interesse, são elas:

- i) o entendimento dos processos culturais no trabalho dentro das organizações (como por exemplo desenvolvendo teoria a partir dos dados etnográficos, criticamente estendendo o conceito de simbólico e examinando modelos de representação);
- ii) uma abordagem crítica às práticas gerenciais (como, por exemplo, usando a etnografia como uma prática desconstrutiva, assim como reconstrutiva; examinando possibilidades para novas formas de organização baseadas numa maior variedade de entradas (inputs) ao processo gerencial; e vinculando considerações cognitivas, epistemológicas, afetivas, ideológicas e éticas numa mesma estrutura);
- iii) a natureza da mudança organizacional e sua gestão (como, por exemplo, usando ideias antropológicas para moldar a refletir processos de

mudança; e desenvolvimento de uma pedagogia que busque desenvolver o gestor como antropólogo).

Portanto, esta etapa da pesquisa vai se aprofundar nos aspectos culturais que influenciam o nível de maturidade e gestão de projetos e a aceitação do modelo proposto pelos membros da organização. Tais fatores se relacionam à percepção dos servidores quanto às fragilidades e pontos fortes que a gestão de projetos apresenta na organização e às medidas de maturidade e sucesso em gestão de projetos que devem ser desenvolvidas dentro da organização.

No contexto desta pesquisa, o narrador do relato etnográfico constitui-se como membro do EGP, sendo o lugar do pesquisador também o lugar do educador, no sentido de nutrir responsabilidade na implementação do assunto gestão de projetos na organização. A estratégia de pesquisa escolhida é ratificada por Jaime Jr. (2003, p.436): “no que se refere a estudos organizacionais, o recurso à etnografia pode levar ao aprofundamento do conhecimento acerca da realidade organizacional, na medida em que complementa as pesquisas levadas a cabo de outras posturas metodológicas.”

E é justamente nesse sentido que é lançado mão desse recurso: investigar os resultados obtidos na pesquisa quantitativa para explorar o resultado obtido em cada dimensão da pesquisa de maturidade de Prado (2015) - Alinhamento Estratégico, Estrutura Organizacional, Informatização, Metodologia, Competência Comportamental, Competência Técnica e Contextual, Competência em Gestão de Projetos.

3.2.1. Sistematização e Análise dos Dados Qualitativos

A formulação das perguntas norteadoras da entrevista semiestruturada (Apêndice A) e a orientação das observações e das notas de campo serão formuladas a partir dos traços culturais tidos como típicos da administração brasileira (Chu e Wood Jr, 2008), apresentados no quadro 6, dos traços culturais tidos como dificultadores do processo de mudança organizacional na realidade da gestão pública brasileira (Carbone, 2000), no quadro 7, bem como a partir de outros marcas culturais destacadas no referencial teórico (Moura, 2017; Pires-Macedo, 2006; Motta, 1997). Esses traços culturais, obtidos pela pesquisa bibliográfica, servirão como referência

para análise da relação de cada uma das sete dimensões da maturidade em gestão de projetos com a cultura organizacional local.

Na entrevista semiestruturada (Apêndice A), perguntas específicas relacionadas a cada uma das dimensões da gestão de projetos do modelo Prado-MMGP (Prado, 2015) são formuladas, a fim de alinhar a análise da cultura organizacional com a análise diagnóstica realizada.

Posteriormente, na seção de análise dos resultados, será utilizada a análise do conteúdo nas respostas obtidas nas entrevistas semiestruturadas, conforme Bardin (2011). Esta técnica de análise é utilizada para produzir inferências, a partir de materiais textuais para seu contexto social, de forma objetivada. Sendo assim, a técnica apresenta diferentes fases de análise, a saber: a pré-análise (organização), a exploração do material (codificação, categorização) e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação) (Bardin, 2011). Dessa forma, alguns trechos das respostas obtidas são separados em categorias de análise para que seja possível realizar inferências a partir delas.

A entrevista foi organizada de forma a direcionar perguntas específicas a cada dimensão da gestão de projetos, que são tidas como as categorias de análise (Unidades de Registro). Isso facilita a análise e a comparação com os resultados obtidos na pesquisa de maturidade e é alinhado com as recomendações de Bardin (2011), para a elaboração de boas categorias – a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, a objetividade/fidedignidade e a produtividade.

Em seguida, selecionou-se alguns trechos das falas dos entrevistados (Unidades de Contexto), agrupando-os nas categorias pré-definidas (dimensões da GP). Essas categorias foram definidas, a partir dos principais temas tratados na entrevista. Finalmente, realizaram-se as primeiras inferências e interpretações acerca daquele conteúdo, à luz dos autores apresentados no referencial teórico e dos traços da cultura organizacional apresentados nos quadros 6 e 7.

Além disso, no contexto estudado, considera-se as dinâmicas interpessoais de poder do coletivo, sendo o entrevistado um ente “assujeitado” ao coletivo. Pelo termo “assujeitamento”, Caregnato (2006, p. 681) define como o “movimento de interpelação dos indivíduos por uma ideologia, condição necessária para que ele se torne sujeito

do seu discurso ao, livremente submeter-se às condições de produção impostas pela ordem superior estabelecida, embora tenha ilusão de autonomia.” Ou seja, considera-se a hierarquia da organização ao se elaborar as entrevistas semiestruturadas e realizar as análises subsequentes.

Os respondentes do questionário e da entrevista semiestruturada tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado no Apêndice B, documento que apresenta as informações sobre a pesquisa e a autonomia do participante para aceitar ou não a participação. Os dados obtidos na pesquisa serão armazenados pelos pesquisadores pelo período de cinco anos e descartados após esse prazo. Este trabalho foi submetido à apreciação pelo Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos Unidades Educacionais de São João del-Rei (CEPSJ), pelo parecer de número 6.170.155, uma vez que a coleta de dados envolveu seres humanos. A aplicação dos questionários foi realizada após a apreciação e aprovação do projeto pelo referido comitê.

3.3. Proposição de Planos de Ação

A última etapa do estudo de campo deste trabalho resultará em um produto técnico, que consiste no desenho de planos de ação para a melhoria da gestão de projetos na Secretaria, já de posse dos resultados, observações e análises das entrevistas obtidas. Essa etapa da pesquisa também a caracteriza como pesquisa aplicada, já que ela se empenha em elaborar diagnósticos, identificar problemas e buscar soluções (Fleury, 2017).

O desenho dos planos de ação seguirá o método 5W2H, uma ferramenta prática que visa planejar qualquer atividade organizacional de forma eficiente, ágil e simples. Esta ferramenta visa responder às principais perguntas que caracterizam uma ação, esclarecendo os questionamentos, dúvidas sobre um problema e assim tomar decisões (Machado, 2012). O detalhamento do método é mostrado no quadro 11.

Quadro 11 - Método 5W2H

	Pergunta (inglês)	Pergunta (português)	Detalhamento
5W	<i>What?</i>	O que?	Que ação será executada?
	<i>Who?</i>	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	<i>Where?</i>	Onde?	Onde será executada a ação?
	<i>When?</i>	Quando?	Quando a ação será executada?
	<i>Why?</i>	Por quê?	Por que a ação será executada?
2H	<i>How?</i>	Como?	Como será executada essa ação?
	<i>How Much?</i>	Quanto?	Quanto custará a ação?

Fonte: adaptado de Machado (2012)

Os planos de ação também serão segmentados por setor da Secretaria de Educação estudada e por cada uma das sete dimensões da gestão de projetos propostas por Prado (2015) - Alinhamento Estratégico, Estrutura Organizacional, Informatização, Metodologia, Competência Comportamental, Competência Técnica e Contextual, Competência em Gestão de projetos - o que trará um alinhamento conceitual e metodológico para cada uma das três fases da pesquisa.

É importante destacar que, para a consolidação deste produto da pesquisa, é imprescindível que haja o acompanhamento da execução dos planos pelo Escritório de Gestão Projetos (EGP) da Secretaria, como forma de garantir a governança e implementação das medidas propostas, bem como as devidas articulações necessárias para garantir a execução das ações.

3.4. Contexto e Ambiente Organizacional da Pesquisa

O pesquisador exerceu o cargo de membro do EGP da Secretaria de Educação estudada, sendo responsável pelo setor de planejamento e gestão escolar. Todo o processo da pesquisa envolveu a definição do escopo de investigação, as primeiras observações, a escrita das notas de campo, a aprovação da pesquisa junto à Secretaria, a aplicação do questionário de maturidade em gestão de projetos e a realização das entrevistas.

Dessa forma, ao já ter iniciado sua experiência com a concepção de análise envolvendo as sete dimensões da gestão de projetos, dadas por Prado (2015), a pesquisa etnográfica foi orientada e estruturada segundo essa divisão. Isso facilitou a

análise dos resultados obtidos em cada uma das dimensões e o desenho dos planos de ação de melhoria, que serão estruturados conforme os resultados do questionário de maturidade e da análise etnográfica.

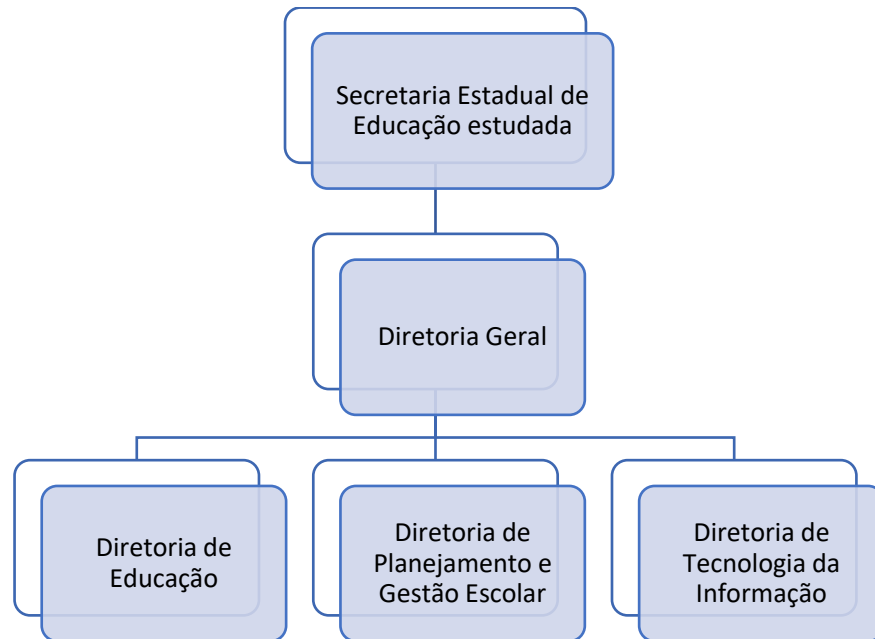
Como membro do EGP, o pesquisador mantinha uma rotina que envolvia atividades relacionadas ao planejamento, execução, monitoramento ou encerramento de projetos do setor onde atuou. Para além das rotinas de planejamento e monitoramento, as principais atividades relacionadas à execução dos projetos do pesquisador enquanto EGP envolveram: análise de dados relacionados ao andamento do projeto, gestão e criação de painéis de controle *dashboards* estratégicos, elaboração de relatórios técnicos, articulação com partes interessadas, treinamento em GP, dentre outros.

As principais atividades relacionadas ao planejamento dos projetos do pesquisador enquanto EGP envolveram: reuniões de alinhamento com o GP e partes interessadas dos projetos, preenchimento das ferramentas de gestão de escopo e gestão de cronograma desenvolvidos pelo EGP, alinhamento aos níveis estratégico tático e operacional sobre o portfólio de projetos, dentre outros.

As principais atividades relacionadas ao monitoramento envolveram: facilitação de reuniões semanais de monitoramento, acompanhamento semanal junto ao EGP sobre o andamento dos projetos, articulação de agenda com as partes interessadas para reuniões de monitoramento, atualização das informações nos sistemas informatizados, dentre outros.

A investigação desta pesquisa foi direcionada à equipe de servidores da Secretaria de Educação estudada que atuam diretamente com a gestão de projetos. Dessa forma, a escolha dos respondentes ao questionário e à entrevista semiestruturada foi feita conforme o conhecimento de campo do pesquisador. A estrutura organizacional básica da Secretaria compreende, ao todo, nove níveis, porém, a análise dessa pesquisa enfoca no nível gerencial, que compreende as quatro Diretorias que possuem profissionais atuantes nos Escritórios de Gestão de Projetos no momento de realização da pesquisa. A estrutura organizacional simplificada da Secretaria é mostrada na figura 6 a seguir.

Figura 6 - Estrutura Organizacional simplificada da Secretaria Estadual de Educação estudada



Fonte: Paraná (2021)

No momento da realização desta pesquisa, cada uma das quatro Diretorias possuem um Diretor e um profissional do EGP vinculado a essa Diretoria. O contato com os servidores participantes na pesquisa se dará por intermédio desses profissionais dos EGP, que trabalham com o monitoramento e apoio a cada um dos projetos considerados estratégicos pela própria Diretoria. Serão priorizados os profissionais que possuem perfis mais gerenciais e estão mais próximos da dimensão estratégica da organização. Nas seções seguintes, uma descrição sobre o escopo de trabalho de cada uma das quatro Diretorias é apresentada, conforme o regulamento mais recente.

a) Diretoria Geral

A Diretoria Geral possui diversas atribuições, incluindo a aprovação, dentro de sua competência, de matérias propostas pelas demais chefias da Secretaria. É responsável por supervisionar a atuação das comissões de licitação da Secretaria e fazer indicações de funcionários para participar de comissões especiais e órgãos colegiados, que serão enviadas ao Secretário para aprovação. A Diretoria Geral também tem a responsabilidade de autorizar horários de trabalho dos funcionários e do funcionamento das dependências da Secretaria, bem como determinar a

distribuição de pessoal necessário para o pleno funcionamento das unidades administrativas subordinadas.

Além disso, a Diretoria Geral coordena, orienta e acompanha as diretrizes destinadas a manter e aprimorar o funcionamento dos Núcleos Regionais da Educação, de acordo com as políticas da Secretaria. Também tem a autoridade para aprovar despesas referentes à indenização por alimentação, pousada, transporte e outras relacionadas a viagens a serviço, desde que observados os dispositivos legais aplicáveis, além de aprovar despesas dentro dos limites da legislação vigente e assinar documentos relacionados a empenhos, ordens de pagamento, boletins de crédito e notas de estorno.

A Diretoria Geral também é responsável por gerenciar, fiscalizar e acompanhar a execução de contratos e convênios sob responsabilidade da Secretaria, bem como monitorar os repasses de recursos financeiros através de programas federais e a atualização dos registros pertinentes. Essa Diretoria atua no processo decisório da Secretaria, estabelecendo fluxos de informações entre as unidades administrativas da Secretaria, e desempenha outras atividades correlatas ou designadas por superiores.

b) Diretoria de Educação

Segundo Paraná (2021), a Diretoria de Educação é responsável por coordenar a formulação e implementação da política pedagógica, alinhada às diretrizes da Secretaria, promovendo ações para garantir uma educação pública de qualidade, atendendo à diversidade cultural e buscando uma gestão democrática e participativa nas unidades organizacionais. A Diretoria de Educação propõe e administra ações pedagógicas para a melhoria da qualidade educacional nas instituições de ensino da rede estadual, além de coordenar e acompanhar o processo de ensino-aprendizagem para favorecer o desenvolvimento dos estudantes e o cumprimento das políticas públicas no setor da educação.

A Diretoria de Educação também elabora diretrizes para a execução de ações gerenciais e pedagógicas, considerando aspectos legais, o direcionamento da política educacional e as necessidades das instituições e/ou público a ser atendido. Além disso, a Diretoria autoriza, promove e realiza pesquisas no campo educacional, define e implementa programas e parâmetros para avaliação e formação continuada de professores e gestores, além de promover cooperação pedagógica com os municípios

para o aprimoramento da educação paranaense, especialmente nas etapas da Educação Infantil e Anos Iniciais do Ensino.

c) Diretoria de Planejamento e Gestão Escolar

A Diretoria de Planejamento e Gestão Escolar tem como atribuições coordenar a formulação da política estadual de planejamento, gestão, normatização e segurança escolar, em conformidade com as diretrizes estabelecidas. Além disso, é responsável por garantir a regularidade legal das instituições de ensino do Sistema Estadual de Ensino e zelar pela integridade da documentação escolar dos estudantes. A Diretoria também promove a organização, governança e administração dos procedimentos relacionados ao planejamento de instituições de ensino, turmas e matrículas da rede estadual de Educação Básica.

O planejamento para a construção de novas instituições de ensino e a ampliação dos espaços físicos das instituições existentes são igualmente tarefas da Diretoria de Planejamento e Gestão Escolar. Ademais, a Diretoria incentiva a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar e se encarrega de monitorar e avaliar as metas e políticas no âmbito de sua atuação.

d) Diretoria de Tecnologia e Inovação

As atribuições da Diretoria de Tecnologia e Inovação compreendem a realização de intercâmbio de soluções tecnológicas, tanto internamente na Secretaria quanto em parceria com os órgãos da Administração Pública em níveis federal, estadual, municipal e de outros poderes. Isso visa viabilizar, integrar e compatibilizar dados e aplicações, garantindo o acesso a informações relevantes para embasar a tomada de decisões na área de tecnologia educacional. Além disso, é incumbida de acompanhar e atender às necessidades de informação da rede estadual de Educação Básica, propondo melhorias e inovações em sistemas e metodologias para maior eficiência e eficácia. Além disso, a definição de critérios de prioridades no desenvolvimento e manutenção de sistemas também faz parte de suas responsabilidades.

A Diretoria é responsável pela implantação de soluções tecnológicas na rede estadual de Educação Básica e pela oferta de atividades, projetos, formação continuada e programas educacionais relacionados à divulgação das tecnologias,

visando educadores, estudantes e a comunidade. Cabe à Diretoria de Tecnologia da Informação definir o desenvolvimento de softwares, aplicativos e sistemas para apoiar estratégias educacionais, conforme demandas da Secretaria, direcionadas ao ensino e desenvolvimento pedagógico dos estudantes da rede estadual de Educação Básica.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos com os dados quantitativos, especificamente, sobre a pesquisa de maturidade em gestão de projetos, bem como os dados qualitativos, especificamente, sobre a análise etnográfica a respeito da influência da cultura organizacional na gestão de projetos da Secretaria Estadual de Educação estudada.

De acordo com a metodologia, os resultados da pesquisa de maturidade são setorizados, ou seja, possibilita identificar diferentes níveis de maturidade em uma mesma organização. Dessa forma, todos os resultados obtidos para cada um dos quatro setores foram evidenciados, para possibilitar a análise contextualizada à realidade dos projetos e da equipe de cada unidade organizacional.

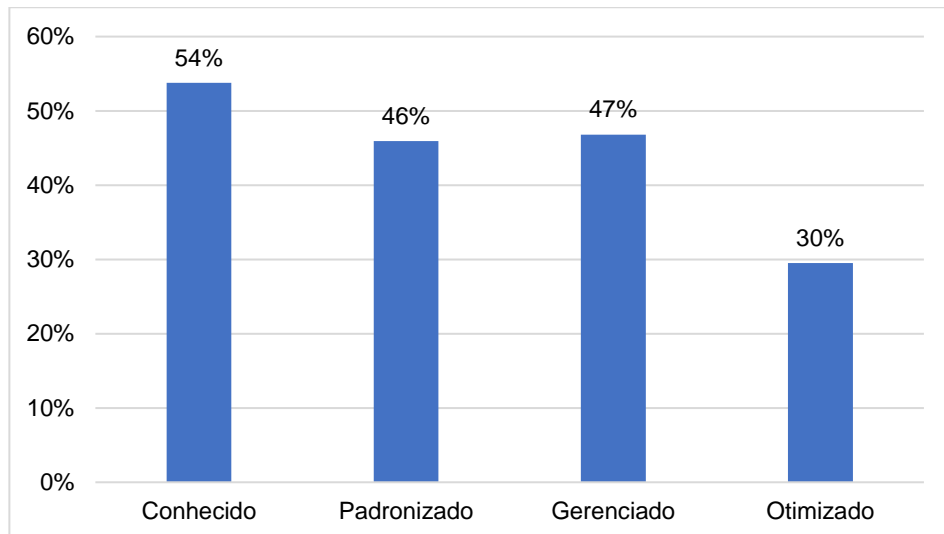
Além disso, conforme já exposto no capítulo anterior, a análise da maturidade foi complementada com uma estratégia qualitativa que integrou técnicas de análise etnográfica que objetivaram investigar como os aspectos da cultura organizacional local influenciam e se relacionam com a gestão de projetos. Essa análise etnográfica é apresentada em cada uma das sete dimensões da GP de Prado (2015), que são Competências em Gestão de Projetos, Competências Técnicas, Competências Comportamentais, Metodologia, Informatização e Alinhamento Estratégico.

4.1. Maturidade em Gestão de Projetos a partir do modelo Prado-MMGP

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos com a média das doze respostas de servidores atuantes com a gestão de projetos dos quatro setores da Secretaria Estadual de Educação estudada. Toda a análise dos resultados do questionário será realizada conforme proposto por Prado (2015), especificamente a tabela 2 e a figura 8, expostas na seção Metodologia, contém os valores de referência utilizados para categorizar os resultados obtidos.

O primeiro resultado a ser analisado é a aderência aos níveis de maturidade. O gráfico 2 apresenta o percentual de aderência obtido em cada nível de maturidade, para a Secretaria.

Gráfico 2 - Aderência aos níveis da gestão de projetos



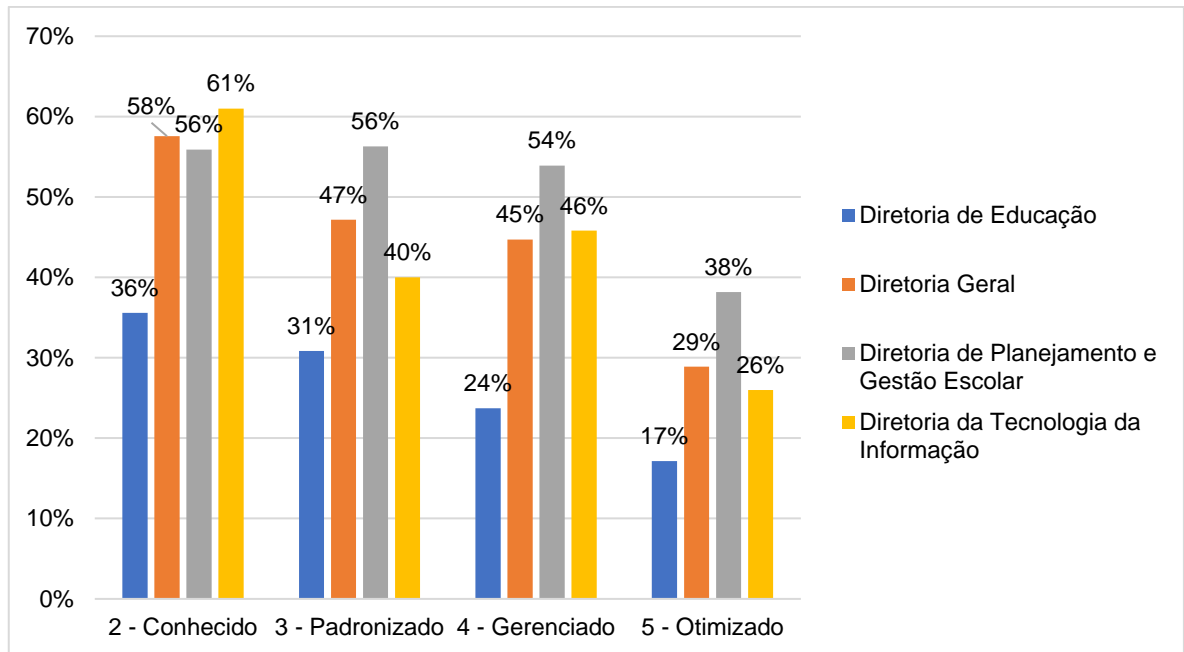
Fonte: dados da pesquisa (2023)

Os resultados indicam que a Secretaria possui uma maior aderência ao nível Conhecido. Conforme o quadro 10, esse estágio refere-se ao despertar para o assunto de gestão de projetos, o que representa um esforço da organização em estabelecer uma linguagem comum, mas onde cada profissional ainda trabalha do seu modo. É caracterizado por iniciativas isoladas para o planejamento e controle dos projetos.

Porém, para os níveis Padronizado e Gerenciado, ao se comparar com os valores de referência (tabela 2) os níveis de aderência são considerados regulares. Já no nível Otimizado, estágio que denota uma situação ótima de melhoria contínua para a GP, a pesquisa revelou uma aderência considerada fraca para a organização.

A análise desses resultados, conforme Prado (2015), denota um avanço da organização na consolidação da padronização de uma gestão de projetos eficaz e eficiente, com profissionais exclusivos e dedicados a essa tarefa. Porém ainda há um trabalho a ser realizado para que a aderência aos níveis mais avançados (Gerenciado e Otimizado) seja superior, o que representará a consolidação dos processos de melhoria contínua relacionados à gestão de projetos. A mesma análise relacionada à aderência aos níveis da GP é feita separadamente para as quatro Diretorias, conforme apresentado no gráfico 3.

Gráfico 3 - Aderência aos níveis, por Diretoria

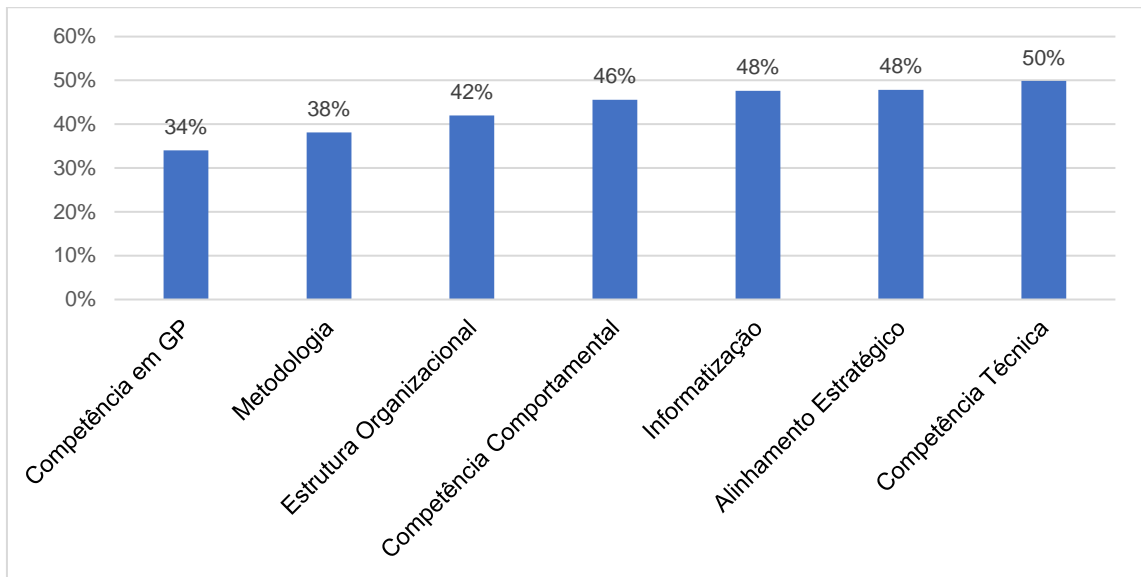


Fonte: dados da pesquisa (2023)

Pela análise e comparação do gráfico 3 com o gráfico 2, pode-se dizer que o comportamento dos setores reflete os dados da organização, como um todo. Apenas a Diretoria de Educação apresentou resultados inferiores em relação às demais Diretorias, em todos os quatro níveis. Para os níveis Padronizado, Gerenciado e Otimizado, a Diretoria de Planejamento e Gestão Escolar apresentou resultados superiores em relação às outras Diretorias.

Considerando as dimensões da gestão de projetos adotadas pela estratégia de pesquisa escolhida, a Secretaria foi avaliada quanto à aderência a cada uma das sete dimensões. Os resultados são apresentados no gráfico 4 a seguir.

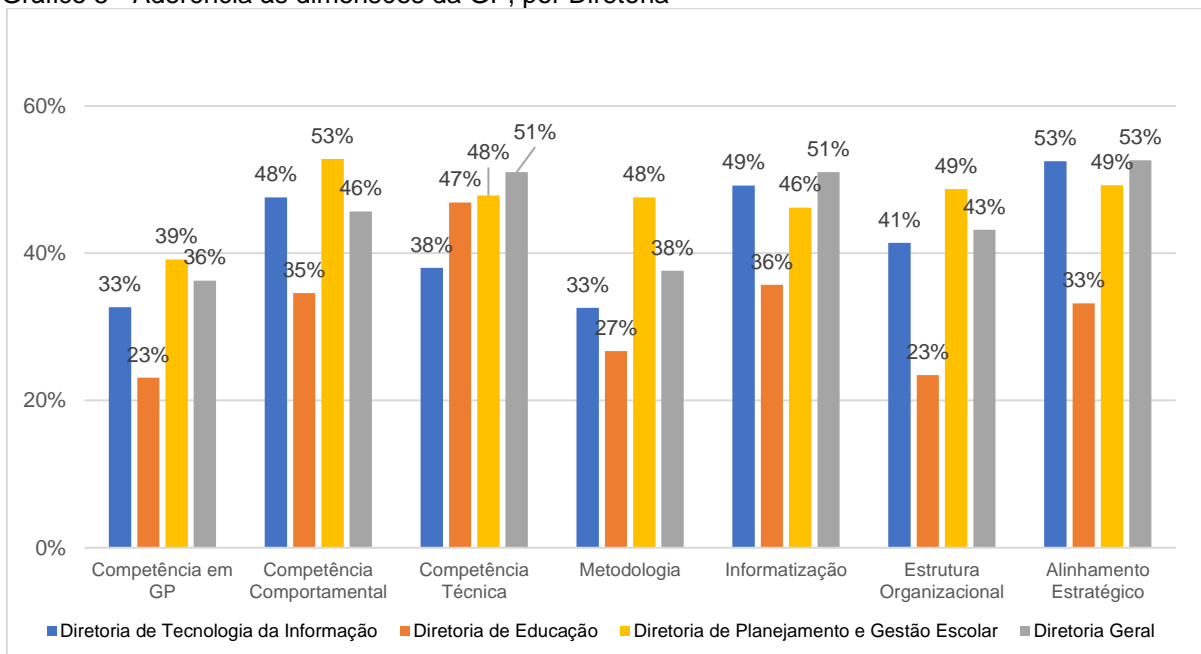
Gráfico 4 - Aderência às dimensões da GP



Fonte: dados da pesquisa (2023)

Verifica-se que as dimensões que possuem percentuais considerados fracos, conforme a tabela 2 (Prado, 2015), são Competência em GP e Metodologia, as outras cinco dimensões apresentam percentuais acima de 40%, sendo, portanto, considerados regulares, conforme a tabela 2. Competência Técnica e Contextual foi a dimensão que apresentou o melhor resultado. Nenhuma dimensão apresentou um percentual considerado forte ou muito forte (acima de 75%). Os dados setORIZADOS são apresentados no gráfico 5 a seguir.

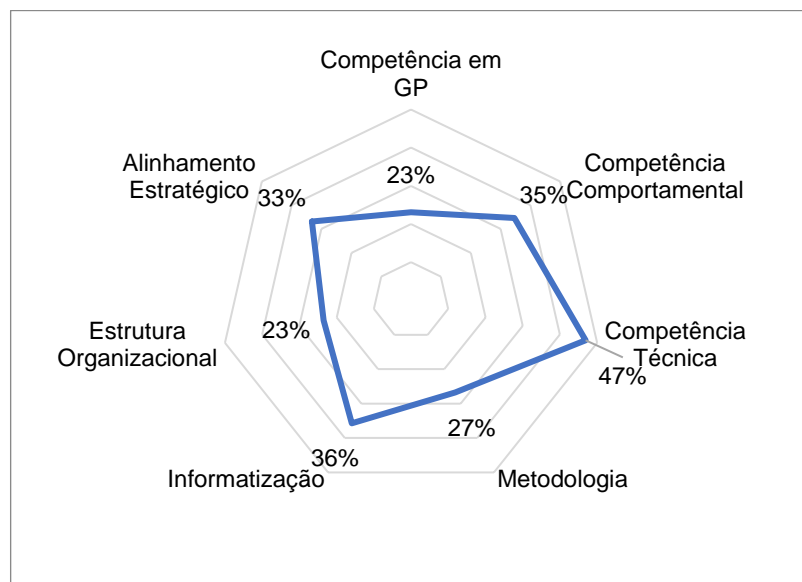
Gráfico 5 - Aderência às dimensões da GP, por Diretoria



Fonte: dados da pesquisa (2023)

Pela apresentação dos resultados setorizados, percebe-se que a situação é particular para cada Diretoria. Conforme os resultados da Diretoria de Educação, verifica-se o mesmo comportamento da organização Secretaria como um todo, ou seja, a dimensão com o maior índice é a Competência Técnica e Contextual e a com o índice menor é a Competência em GP. Algo a ser observado é o fato de que apenas a dimensão Competência Técnica e Contextual apresenta uma aderência considerada regular, todas as outras estão abaixo de 40%, em níveis considerados fracos, conforme os valores de referência na Tabela 2. Os resultados setorizados para a Diretoria de Educação estão apresentados no gráfico 6 a seguir.

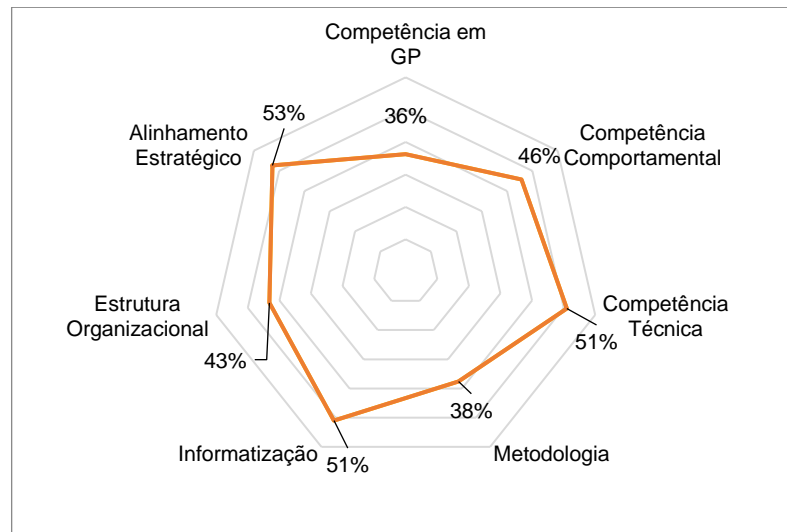
Gráfico 6 - Índices de maturidade por dimensão da Diretoria de Educação



Fonte: dados da pesquisa (2023)

Já na Diretoria Geral, a dimensão com índice mais elevado é Alinhamento Estratégico e a dimensão com o menor índice também é Competência em GP, assim como no resultado geral, para a Secretaria. Apenas as dimensões Competência em GP e Metodologia apresentam níveis considerados fracos, todas as outras são regulares, conforme os valores de referência da tabela 2. Os resultados setorizados para a Diretoria Geral estão apresentados no gráfico 7.

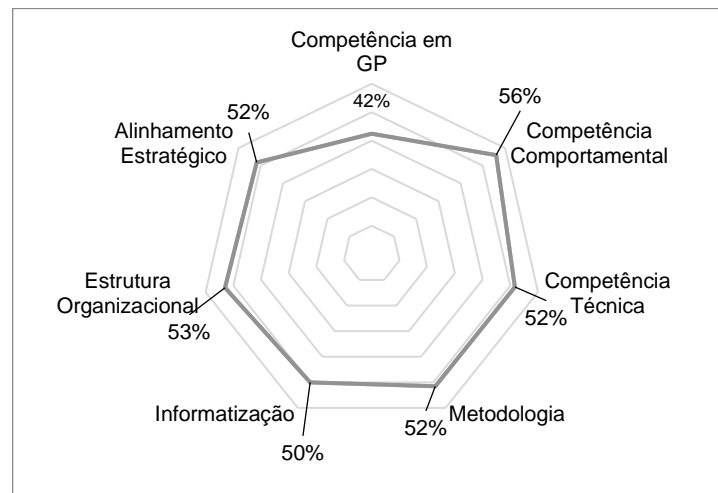
Gráfico 7 - Índices de maturidade por dimensão da Diretoria Geral



Fonte: dados da pesquisa (2023)

Os resultados da Diretoria de Planejamento e Gestão apresentam valores considerados regulares em todas as sete dimensões, conforme os índices de referência na tabela 2, sendo a Competência Comportamental a mais elevada e Competência em GP a menos elevada. Os resultados setorizados para a Diretoria de Planejamento e Gestão estão apresentados no gráfico 8.

Gráfico 8 - Índices de maturidade por dimensão da Diretoria de Planejamento e Gestão

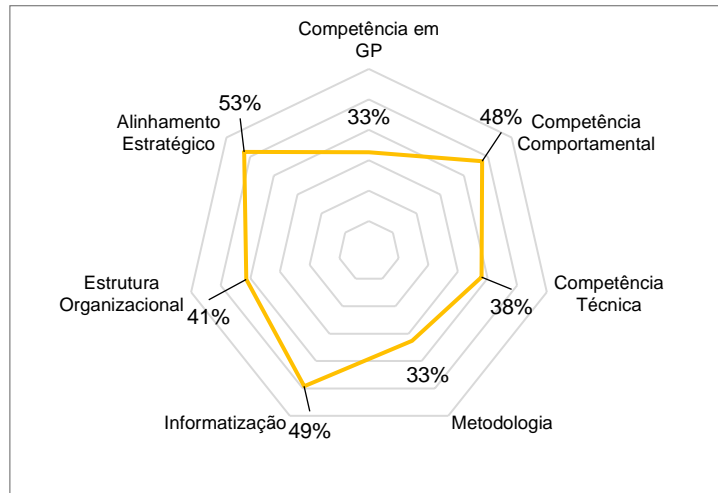


Fonte: dados da pesquisa (2023)

Na Diretoria de Tecnologia da Informação, a dimensão com o maior índice foi Alinhamento Estratégico e a de menor Metodologia. Apenas as dimensões Alinhamento Estratégico, Informatização e Competência Comportamental possuem níveis considerados regulares, todas as outras apresentam níveis considerados

fracos, conforme tabela 2. Os resultados setorizados para a Diretoria de Tecnologia da Informação estão apresentados no gráfico 9.

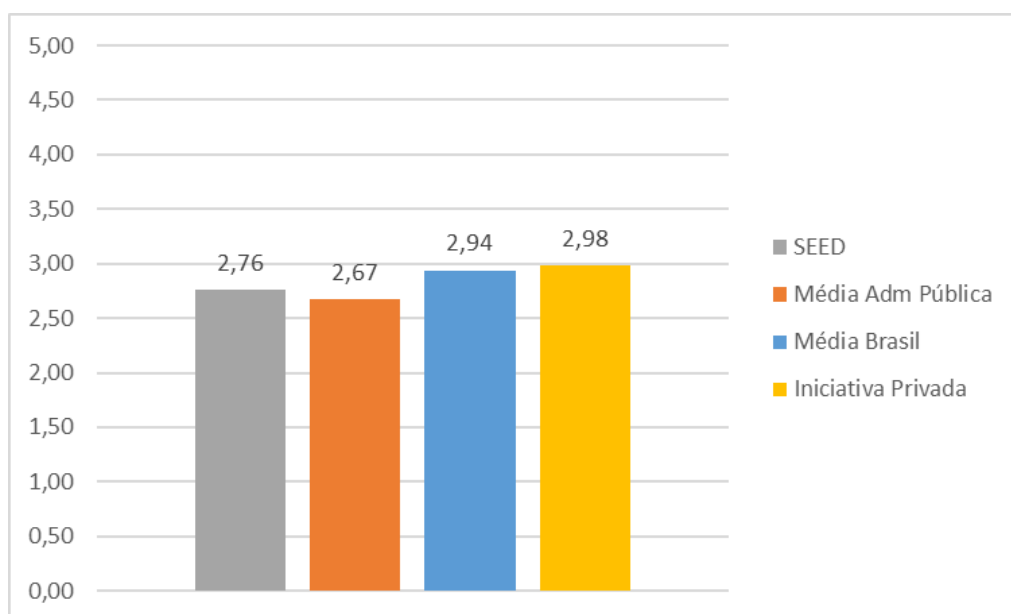
Gráfico 9 - Índice de maturidade por dimensão da Diretoria de Tecnologia da Informação



Fonte: dados da pesquisa (2023)

Analisando o terceiro aspecto apresentado pelo modelo Prado-MMGP, o índice final de maturidade, a Secretaria apresentou o resultado global de 2,76, um índice considerado regular, conforme a figura 8 (Prado, 2015). Para efeitos de comparação, são apresentados no gráfico 10, os índices médios obtidos em Prado & Archibald (2021) para organizações da Administração Pública, organização da iniciativa privada e média global brasileira.

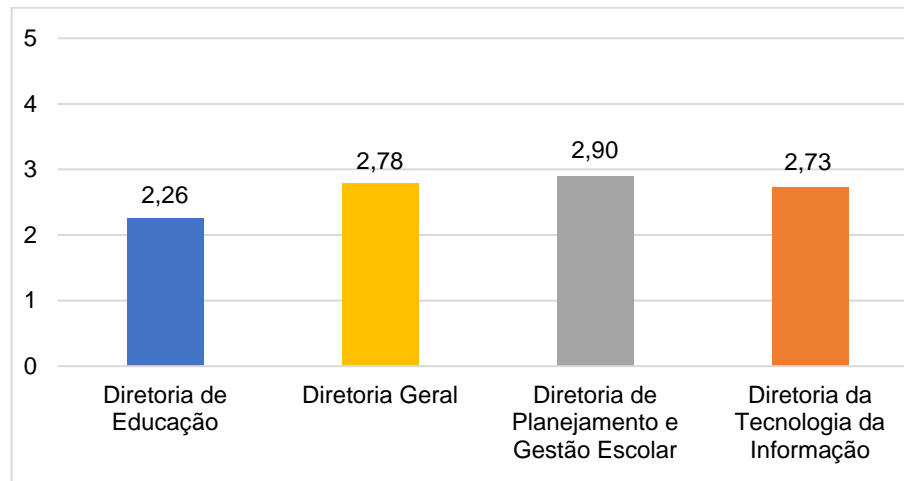
Gráfico 10 - Comparação com outros índices de maturidade



Fonte: Prado & Archibald (2021) e o dados da pesquisa (2023)

A Secretaria apresentou nível superior ao índice de maturidade médio das organizações públicas (2,67) e inferior aos resultados médios obtidos por organizações da iniciativa privada (2,98) e à média global brasileira (2,94), conforme dados comparativos de Prado & Archibald (2021). Os índices de maturidade final setorizados, por Diretoria, são apresentados no gráfico 11 à seguir.

Gráfico 11 - Índices de maturidade obtidos, por Diretoria



Fonte: dados da pesquisa (2023)

Pela análise dos resultados setorizados, percebe-se que a Diretoria de Planejamento e Gestão apresentou o índice mais elevado, seguido da Diretoria Geral, Diretoria de Tecnologia da Informação e, por fim, a Diretoria de Educação.

4.2. Gestão de Projetos e Cultura Organizacional

Realizadas as análises dos resultados quantitativos da pesquisa de maturidade em gestão de projetos, procede-se com a apresentação e análise dos resultados qualitativos da pesquisa, provenientes da pesquisa etnográfica realizada. À luz dos conhecimentos apresentados no referencial teórico sobre cultura organizacional brasileira, a estratégia etnográfica buscará elaborar inferências e ideias a respeito da influência dos aspectos da cultura organizacional na gestão de projetos da organização.

Como exposto na seção Metodologia, o pesquisador iniciou seu trabalho de campo analisando a gestão de projetos sob a ótica das sete dimensões propostas pelo MMGP - Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos (Prado, 2015). Isso permitiu que a observação direta, a entrevista semiestruturada e as notas de campo

fossem estruturadas segundo essa mesma divisão. As seções a seguir apresentam a pesquisa etnográfica envolvendo o resultado da análise de conteúdo das entrevistas e uma síntese das observações e notas de campo mantidas pelo pesquisador durante sua atuação como membro do Escritório de Gestão de Projetos da Secretaria Estadual de Educação estudada.

4.2.1 Pesquisa etnográfica

As entrevistas realizadas com os servidores e servidoras atuantes com a gestão de projetos nas quatro Diretorias foram formuladas com o objetivo de investigar e evidenciar a relação entre a cultura organizacional local e as práticas de gestão de projetos adotadas pela Secretaria. O roteiro formulado para a entrevista semiestruturada encontra-se no Apêndice A.

Na seção a seguir, é apresentado o relato do pesquisador enquanto agente disseminador de boas práticas de gestão de projetos na Secretaria, tendo o mesmo feito parte da equipe do Escritório de Gestão de Projetos mantida pelo órgão, durante a realização dessa pesquisa. O relato é enriquecido com outros pontos de vista, coletados de pessoas diretamente envolvidas na gestão de projetos da Secretaria, sendo parte fundamental na formulação das inferências e ideias apresentadas.

Para dar mais sentido aos objetivos do trabalho, assim como a pesquisa de maturidade apresentada na seção anterior, também os relatos foram segmentados sob a ótica de cada uma das sete dimensões da gestão de projetos de Prado (2015). Conforme também já exposto na seção Metodologia, utilizando-se da análise de conteúdo proposto por Bardin (2011), os fragmentos das falas foram identificados como unidades de contexto e as inferências foram levantadas a partir da experiência do pesquisador enquanto membro atuante do EGP, utilizando-se de conceitos sobre a cultura organizacional brasileira apresentados no referencial teórico.

4.2.1.1. Alinhamento Estratégico

O planejamento estratégico é parcialmente reconhecido dentro da Secretaria, ou seja, em alguns fragmentos das entrevistas é possível reconhecer a consciência do alinhamento estratégico, como nos seguintes:

“O Secretário deixa muito claro quais são os projetos prioritários e a prioridade está ligada a estratégia teoricamente, por isso as pessoas

conseguem dar prioridade a esses projetos, pois entendem que o acompanhamento desses projetos será realizado pelo Secretário.”

“Eu trabalho aqui há uns 12 anos na Secretaria e, antigamente, parecia que as ações eram mais alinhadas ao momento. Naquela época, não tinha um alinhamento de longo prazo, por exemplo. Era desenvolver projetos pensando a médio e curto prazo, era uma coisa mais momentânea assim. Agora eu percebo, pelo menos ali na Diretoria onde trabalho, o pensamento é sempre a curto, médio e longo prazo, entende? Por exemplo, em quanto tempo a gente vai adquirir um volume grande de equipamentos e em quanto tempo esse equipamento vai poder ser usado? “

Para outro entrevistado, como evidenciado no trecho a seguir, os instrumentos que possibilitam o alinhamento estratégico não são notados pelo corpo técnico.

“Nunca me apresentaram o mapa estratégico da Secretaria. E isso porque eu trabalho com um dos projetos estratégicos, imagina uma pessoa que não trabalha com o projeto diretamente, mas desempenham uma função que é fundamental pra certos projetos. Essa pessoa não está sensibilizada.”

Disso, tem-se percepção de que ele precisa ser melhor trabalhado dentro do ambiente organizacional para que seja efetivamente utilizado. Essa situação é semelhante ao que Wood Jr. (1998) considera como um comportamento “para inglês ver”, uma reação típica da administração pública brasileira, proveniente da adoção de práticas gerenciais não devidamente trabalhadas e comunicadas no contexto organizacional.

Ademais, existe a perspectiva de que é importante que o planejamento estratégico da organização seja publicizado e oficializado, para que todos tenham o mesmo entendimento sobre as estratégias a serem seguidas, como apresentado no trecho de uma das entrevistas a seguir. Esse é um aspecto que pode ser comparado ao traço cultural do “formalismo”, caracterizado por Chu e Wood Jr. (2008) como comportamento que busca a redução do risco, da ambiguidade e da incerteza.

“Ainda percebo o planejamento muito fragmentado. Me parece que ainda falta assim um senso comum sobre a estratégia a ser seguida. O Secretário definir o plano estratégico da Secretaria e estabelecer esse “guarda-chuva” e estar todo mundo interligado aqui. Isso ainda falta.”

O pesquisador, enquanto agente de gestão, notou, de fato, que não há um consenso sobre o alinhamento estratégico da gestão de projetos na organização. Foi notado que muitas demandas surgidas do ambiente externo da Secretaria acabavam por dificultar a consolidação do alinhamento estratégico. Por exemplo, não foram raros os momentos em que problemas não relacionados à gestão de determinado projeto, tomavam o lugar das agendas de monitoramento dos projetos estratégicos.

O fortalecimento da atuação do Escritório de Gestão de Projetos é visto como uma estratégia para fortalecer o alinhamento estratégico, conforme apresentado nos trechos da entrevista a seguir. Nesse sentido, a adoção de práticas gerenciais provenientes da gestão privada é uma estratégia da atual gestão da Secretaria, sendo este aspecto um indicativo típico da ‘plasticidade’, que Chu e Wood Jr (2008) caracterizam como a propensão da organização a mirar modelos e conceitos desenvolvidos em outros contextos.

“Com a implementação do EGP, liderado pelo Secretário e tendo uma equipe bem próxima a ele, comprometida em realizar e organizar as reuniões de acompanhamento dos projetos, certamente tem ajudado, por um lado em alinhar as equipes à estratégia definida pela alta gestão, e por outro lado na consecução dos resultados dos projetos em si.”

“Nós tivemos um Secretário de Estado que veio da rede privada, né? Então, ele já tem mais essa, esse trabalho voltado a ter um planejamento estratégico, com visão, missão e valores, como é feito nas empresas. E a partir disso, nós tivemos um avanço.”

“O EGP é endossado pelo Secretário e pelos Diretores e tem uma certa autonomia para propor e criar espaços de formação com as equipes. E muitas lideranças consultam o EGP para tomar decisões, isso é um indicativo de legitimidade da gestão de projetos na Secretaria.”

Outra observação percebida pelo pesquisador é a constatação de existe a percepção da influência dos aspectos políticos no andamento dos projetos, confirmando a tese de Pires-Macedo (2006) que aponta a concorrência dos aspectos políticos com os técnicos como um potencial empecilho para a correta adesão de práticas gerenciais.

“Eu acho que às vezes falta um pouco de evidência para embasar certas decisões das lideranças, só que quem está lá sabe do custo político, independente de saber da evidência.”

Um aspecto muito importante de ser analisado é o fato de o corpo técnico da Secretaria não possuir uma formação que propicie uma fácil adesão aos conhecimentos e propostas relacionadas ao planejamento estratégico e a gestão de projetos, como evidenciado no fragmento da resposta de um dos entrevistados a seguir.

“A Secretaria trabalha com um corpo técnico na grande maioria com professores, vieram da escola. Não tem uma que não tem, no modo geral, uma formação mais técnica, voltada para essa atenção do planejamento estratégico de gestão de projetos, né? A gente não vem com essa formação da escola.”

Essa informação confirma Moura (2017), que destaca a diferença na natureza dos projetos pedagógicos da área da educação, normalmente dirigidos para a melhoria de processos de formação humana, aquisição de novos conhecimentos, valores e habilidades, e a visão preconizada pela gestão por resultados, sendo o planejamento estratégico um de seus instrumentos. Portanto, destaca-se o cuidado especial que deve ser feito para identificar, medir e avaliar os resultados dos projetos da área da educação.

Por fim, o aspecto da rotatividade do corpo técnico não-permanente, que, atualmente, compõe o Escritório de Gestão de Projetos é visto como um empecilho para a consolidação do alinhamento estratégico, confirmando o que Pires-Macedo (2006) sugere como um fator que deve ser levado em consideração na gestão de projetos da administração pública. Esse aspecto é observado na Secretaria e evidenciado no fragmento de uma das respostas da entrevista a seguir.

“Eu já tive a oportunidade de ver o trabalho do profissional do EGP anterior e vejo que algumas coisas se perderam. Agora o novo profissional está tendo que recomeçar o processo de alinhar a equipe estrategicamente novamente.”

4.2.1.2. Estrutura Organizacional

Ainda sobre a rotatividade de cargos, agora relacionada à dimensão estrutura organizacional, percebe-se, novamente, que ela é um aspecto negativo para a melhoria da gestão de projetos na organização, conforme exposto nos trechos a seguir. Mudanças nas lideranças atrapalham ainda mais os avanços pois geram descontinuidades gerenciais, novamente confirmando Pires-Macedo (2006), que aponta a rotatividade do corpo não-permanente como um fator que dificulta o processo de manutenção de práticas gerenciais na administração pública.

“Quando a liderança do projeto muda, ocorre um desestímulo na equipe. Mesmo que a equipe tenha uma grande aderência à nova liderança, eu percebo que a equipe demora a “pegar no tranco”, dá uma desacelerada no andamento dos projetos, porque uma liderança nova vai chegar e vai dar o toque e o andamento dela para os projetos. Isso prejudica o andamento do cronograma e algumas entregas também se perdem.”

“A cada vez que entra uma pessoa nova, a gente tem que começar tudo de novo. Explicar desde o início como o projeto foi construído, qual a concepção, qual a intenção... E isso dá uma parada assim, de às vezes 3 ou 4 meses, então a rotatividade interfere muito no andamento do trabalho. Principalmente quando ocorre a mudança de gestão mesmo”

“O ponto mais delicado nisso é a rotatividade e não existir uma conversa entre as partes interessadas, principalmente os superiores e entender o porquê de algum projeto não ter dado certo. Então é uma troca por uma troca. Um constante recomeço e quando vê, volta no mesmo ponto, mas ninguém presta atenção para discutir aquele ponto. E isso é muito ruim para quem continua no sistema, porque você presencia aquilo e, de certa forma, também te desestimula.”

“Se perde muito do que era construído por ser uma construção muito cultural e pouco institucional. Qualquer tentativa que acontece é muito do esforço de quem está lá. Se quem está nas lideranças puxa esse esforço de melhorar a gestão, sai, os avanços são perdidos”

Pela percepção do pesquisador, a rotatividade dos cargos é, de fato, um aspecto que interfere negativamente na execução dos projetos. Somente no período da realização da pesquisa de campo, aconteceram três trocas importantes nas lideranças da Diretoria em que atuou (uma troca do Diretor e duas trocas de Coordenadores). Os impactos dessa rotatividade são evidentes na execução dos projetos, na medida em que cada uma dessas trocas demanda um tempo para que a nova liderança assuma o cargo, se inteire dos projetos e estabeleça relações de confiança com os gerentes e as equipes do projeto.

Outro traço cultural relacionado à estrutura organizacional, e que pode ser destacado nos fragmentos das respostas a seguir, é o autoritarismo, manifestado segundo Carbone (2000), pela excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório.

“Hoje eu desconheço algum projeto onde a gente possa tomar as decisões-chave de um projeto, sem antes discutir com as instâncias superiores. Não só discutir, inclusive, levar em consideração o que a instância superior pensa sobre.”

“Na administração pública, quando se institui, por decreto, um Diretor ou um Chefe de Departamento, esta pessoa nomeada para o cargo será responsável legalmente perante a sociedade e ao poder executivo. Então, os gerentes de projeto devem sempre ter anuência dos superiores em suas ações, pois eles serão responsabilizados, por estarem investidos em cargos públicos”

As dificuldades geradas pela excessiva centralização dos processos decisórios são reforçadas pela incapacidade natural das lideranças em tomar as melhores decisões para todos os projetos, por desconhecerem todos os elementos essenciais para a tomada de decisão de todos os projetos. Essa perspectiva é evidenciada no trecho a seguir.

“Tem Diretores que concentram tantos assuntos que é difícil ele dar conta das decisões importantes em todos os projetos. Isso porque ele não terá tempo de analisar tudo, nem ter tempo de considerar todos os elementos e conversar com todas as partes interessadas.”

Além disso, houve a percepção de que os processos decisórios são influenciados pelos aspectos políticos dentro da organização, conforme destacado no fragmento de uma das entrevistas a seguir. Esse aspecto é um indicativo da ideia de indissociabilidade das dinâmicas políticas nos processos decisórios da administração pública, defendidas por Motta (2010) e Pires-Macedo (2006) como um traço da cultura organizacional que influencia negativamente a consolidação dos processos operacionais e administrativos.

“Os processos decisórios têm muito a ver com a afinidade com o setor. Tem muito mais a ver o tempo que você é amigo da liderança do que o tempo de caminhada que você tem e a compreensão do contexto. Principalmente quando você precisa alertar as lideranças sobre alguma situação.”

Essa condição imposta pelas dinâmicas políticas é potencializada pela percepção da existência de uma certa competição interna na organização, conforme apresentado num dos trechos da entrevista a seguir. Esse aspecto pode ser relacionado ao “levar vantagem”, característica observada por Carbone (2000) como um dos fatores da cultura organizacional da administração pública brasileira que dificultam o processo de mudança.

“Penso que, às vezes, existe uma competição de *status quo*. Não existe uma competição para quem entrega mais, eu percebo que existe uma competição pelo status. Isso acaba sendo ruim, porque isso vai acabar impactando na gestão dos projetos. Se eu consigo maximizar as entregas eu gero mais valor e amplio os impactos na escola, mas quando se cria uma competição sobre o status individual.”

Nesse sentido, a gestão de projetos foi vista como uma estratégia para contornar as influências negativas dos aspectos políticos nas entregas e na comunicação entre setores, conforme apresentado no trecho de uma das entrevistas a seguir.

“Se as pessoas tivessem o conhecimento dos termos-chave da gestão de projetos, como o que faz um gerente de projetos por exemplo, a forma de compreender as demandas internas na Secretaria seria diferente e a gente não iria precisar usar tanto o nome das lideranças para acionar algum outro departamento, pois o corpo técnico dos diferentes setores entenderia a legitimidade dos gerentes de projeto.”

Além disso, segundo a perspectiva de um dos entrevistados apresentada a seguir, existe a necessidade de definir as responsabilidades daqueles que atuam na

gestão de projetos, um aspecto que indica o ‘formalismo’ como presente na forma de trabalho na organização, já que, conforme Chu e Wood Jr. (2008), este traço cultural busca pelo aumento da previsibilidade e controle sobre as ações e comportamentos.

“Ainda é muito diferente a atuação do EGP de uma Diretoria para outra. Ainda falta definir e consolidar os papéis das partes envolvidas com a GP para então refletir no ambiente organizacional e preparando para trabalhar o olhar mais estratégico”

O personalismo, traço cultural tido como típico por Chu e Wood Jr (2008) e caracterizado pela “importância atribuída aos interesses pessoais em detrimento dos interesses do grupo”, foi também observado como um aspecto negativo que influencia a boa gestão dos projetos, conforme o fragmento da entrevista a seguir.

“Infelizmente, eu percebo uma gestão muito personalizada, focada na pessoa que está executando determinado cargo e não no cargo, em si. Então, muitas vezes se tem a noção de que ‘fulano’ irá desenvolver um projeto e não o departamento do qual ele é líder. Isso acaba centralizando a comunicação direcionada ao projeto na pessoa que está liderando.”

Sobre os aspectos da desigualdade de poder e hierarquia na dimensão da estrutura organizacional da Secretaria, caracterizada pela autoridade dos superiores (Chu e Wood Jr., 2008), existe a percepção de que, de fato, esse traço da cultura organizacional existe, porém é mais observado à nível institucional, considerando que é o Secretário quem deve fazer a análise dos impactos das ações da Secretaria na comunidade escolar.

“Penso que os processos decisórios em questões internas à Secretaria são compartilhados entre lideranças, ou seja, Departamentos, Diretorias e Secretário. Portanto eu entendo que esse compartilhamento sim, não é algo extremamente centralizado. Muitas vezes acontece a centralização mais evidente no ponto de vista institucional, quando falamos do impacto para a comunidade em geral e para a rede como um todo.”

4.2.1.3. Informatização

Ainda sobre a desigualdade de poder e hierarquia, ao analisarmos as estratégias para a melhoria da utilização dos sistemas informatizados, percebe-se a importância do incentivo das instâncias estratégicas, denotando a força da hierarquia nas relações e na proposição de demandas (Chu e Wood Jr., 2008). O trecho de uma das entrevistas evidencia essa situação.

“O engajamento das lideranças, principalmente Diretores e Secretários, é o grande diferencial para ampliar e melhorar o uso das ferramentas informatizadas. A legitimidade do EGP, que também utiliza e propõe essas

ferramentas, também é um fator que aumenta a aderência e utilização das ferramentas nas equipes de projeto.”

A imposição na utilização das ferramentas informatizadas, contudo, não é vista como uma boa estratégia, portanto o 'autoritarismo' levantado por Carbone (2000) é notado pelo corpo técnico, porém, ao mesmo tempo, é questionado. A adoção gradual dos sistemas informatizados, mediante treinamentos contínuos, seria a forma mais efetiva de promover a utilização dos sistemas informatizados, conforme exposto nos trechos a seguir.

“Eu penso que ainda é necessário desenvolver uma familiarização com a ferramenta, o usuário precisa conhecer e se sentir confortável em usar aquela ferramenta. Assim, ele vai gradualmente inserindo na sua rotina e vendo, por si só, que isso é uma coisa boa para a GP. É muito complicado impor, né? Quando a gente impõe uma coisa, fica difícil.”

“É importante ter ferramentas informatizadas para a GP, mas a gente ainda não tem a habilidade suficiente para lidar com elas. Então isso ainda está sendo um processo que vai levar um tempo para que todo mundo realmente possa utilizar e fazer render mais o trabalho. Ainda existe muita resistência na utilização das ferramentas e por isso os treinamentos são importantes”

O burocratismo e seu desdobramento no excessivo controle dos procedimentos que ocasiona uma administração engessada (Carbone, 2000) também é observado como um fator que dificulta a adoção universal de sistemas informatizados, devido à restrição na utilização de grande parte das ferramentas disponíveis, conforme exposto nos trechos a seguir.

“A ferramenta informatizada é muito eficiente em proporcionar a construção dessa cultura, entendimento e necessidade da gestão de projetos. Porém uma coisa que eu acho ruim, é o fato de algumas ferramentas serem restritas para usuários. Com o Microsoft Project, por exemplo, eu consigo usar porque eu tenho a conta, mas o meu colega, que trabalha em outras frentes do projeto não tem, isso acaba dificultando a comunicação.”

“Um outro problema relacionado ao aspecto da informatização é o relacionado aos dashboards em Power BI. Existem painéis muito interessantes em outras plataformas, você vai ver uma planilha muito legal com gráficos e demonstrações interessantes. Mas o Power BI, que é o recurso que as escolas já usam, é sempre restrito, apenas um grupo menor de pessoas podem publicar esses painéis. E eu entendo também que é uma ferramenta muito importante para a gestão de projetos, né? Para tomar a decisão, para acompanhar, para fazer monitoramento dos indicadores. Então, nesse sentido, eu vejo que algumas das ferramentas estabelecidas tem também restrições de utilização.”

No que se refere à, já mencionada, rotatividade do corpo técnico não-permanente (Pires-Macedo, 2006), conforme a perspectiva de um dos entrevistados, o desenvolvimento de sistemas informatizados é observado como uma estratégia para

contornar suas consequências negativas, uma vez que tais sistemas possibilitam a gestão do conhecimento, conforme apresentado no trecho de uma das entrevistas a seguir.

“Um dos maiores ganhos da gestão de projetos numa Secretaria de Educação como a nossa é ter ferramentas que armazenam informações na nuvem e facilitam a gestão dos projetos no futuro. Mesmo com a troca das equipes, a gestão do conhecimento possibilita que as informações do projeto sejam mais facilmente aderidas pela equipe do projeto no futuro”

A formação e qualificação acadêmica da equipe de profissionais da Diretoria de Educação, majoritariamente composta por profissionais com visão focada nos aspectos pedagógicos dos projetos, é destacado nos fragmentos de entrevista a seguir, como uma dificuldade em incorporar a abordagem da gestão de projetos, que se utiliza de uma série de técnicas e procedimentos desenvolvidos em outros contextos, muito distintos aos ambientes educacionais.

“São funcionários muito capacitados na elaboração de materiais pedagógicos, metodologias de aula, formação docente.... que são questões que não necessariamente estão ligados à gestão de projetos em si. Essa situação é diferente em Diretorias como a da Tecnologia da Informação e a de Planejamento e Gestão, que, pela rotina e natureza de trabalho, já exigem que o corpo técnico tenha mais familiaridade com as ferramentas propostas pela gestão de projetos, inclusive os sistemas informatizados.”

“Infelizmente não vejo que a equipe da Secretaria consegue contribuir para o desenvolvimento de sistemas informatizados, mas isso não é por acaso. As pessoas que vem trabalhar aqui na Secretaria, grande parte (95% dos profissionais) são pessoas que formadas para dar aula e não para serem PMO ou trabalhar com sistemas de gestão de projeto. Então transformar essa situação requer um processo de montagem, depois de desenvolvimento depois de treinamento e assim por diante. A gente tem essa dificuldade hoje, mas isso é uma realidade de todas as Secretarias de Educação do nosso país.”

Essas ideias confirmam Moura, (2017), que chama atenção para a dificuldade e para a necessidade de um cuidado especial para identificar, medir e avaliar os resultados dos projetos educacionais.

4.2.1.4. Metodologia de gestão de projetos

A rotina de trabalho da dimensão operacional do corpo técnico da Secretaria, mais ligada à execução dos projetos, é vista como um fator que impede os próprios servidores de participarem da construção da metodologia de gestão de projetos, conforme se observa na análise dos trechos a seguir. Um paralelo dessa situação pode ser feito com os efeitos do burocratismo, um traço da cultura organizacional

brasileira que dificulta o processo de mudança, ao gerar uma administração engessada (Carbone, 2000).

“A gente tem uma rotina de trabalho mais focada em executar o trabalho, não muito de pensar, estudar, planejar, buscar experiências exitosas... Então, eu acho importante buscar formas de melhorar a metodologia da gestão de projetos, mas no dia a dia a gente não consegue fazer esse estudo e trazer essas experiências para a gente.”

“Geralmente, quem tem acesso ao conhecimento das metodologias de GP são as dimensões estratégicas. E aí, às vezes, quem vai para o operacional, por exemplo, e faz acontecer, não conhece a intencionalidade daquilo e já não parte com muito comprometimento. Então acho que falta a intenção de “comprar a ideia” juntos, de forma que por onde ela tiver que passar, ela seja abraçada na causa.”

No que se refere ao fato da metodologia de gestão de projetos adotada na organização ter sido criada em um outro contexto, denotando o aspecto da plasticidade e sua propensão em mirar modelos desenvolvidos em outros contextos organizacionais (Chu e Wood Jr., 2008), houve tanto a percepção de que isso não interfere na boa gestão dos projetos, conforme a perspectiva de um dos entrevistados exposta a seguir, quanto a defesa da necessidade de adequação da metodologia de gestão de projetos para o contexto brasileiro.

“Eu acho que a questão da metodologia de GP ser proveniente de outro país não é relevante. Eu acho que sendo a metodologia brasileira ou não, não faz diferença. É claro que é necessária uma adequação nos termos para que fique algo mais entendível para as pessoas que não são fluentes, por exemplo, em inglês.”

Os argumentos favoráveis à contextualização da metodologia proposta com a realidade da Secretaria, como apresentado no seguinte fragmento da entrevista, corroboram Chu (2013), que destaca a necessidade da hibridização dos modelos organizacionais para que as mudanças gerenciais propostas sejam efetivadas.

“Sempre que pensarmos a gestão de projetos dentro de qualquer órgão da administração pública, devemos levar em consideração a cultura do serviço público e, também, a cultura do território onde será aplicado. Eu vejo que é muito diferente a implementação da gestão de projetos em diferentes estados, por exemplo.”

Em especial, a adequação da linguagem é colocada como um aspecto crucial para a consolidação bem-sucedida da metodologia de gestão de projetos, conforme apresentado nos fragmentos a seguir.

“O termo PMO, por exemplo, gera muita confusão sobre a pronúncia e a escrita, sem contar o desconhecimento quanto ao que esse profissional faz.

A adaptação da linguagem da gestão de projetos é essencial para evitar o constrangimento causado pelo desconhecimento do significado de alguns termos.”

“A gente ainda bebe de fontes que não são brasileiras, está pouco inovador a gestão de projetos nesse sentido. Então acho que falta uma adequação maior da linguagem utilizada. Muitas pessoas acabam criando um distanciamento e resistência à gestão de projetos porque um profissional utiliza um termo em inglês para algo que já existe no cotidiano da equipe dos projetos. “

As características dos projetos da Secretaria, principalmente os desenvolvidos e aplicados na esfera pedagógica, é novamente, uma temática relevante na análise desta vez ao se analisar a dimensão Metodologia. Pela análise do trecho a seguir, é possível observar que existe a percepção de que a natureza dos projetos de cunho pedagógico desenvolvidos na Secretaria dificulta a utilização de uma metodologia tradicional de gestão de projetos, confirmando Moura (2017), que chamou atenção para essa dificuldade e para a necessidade de um cuidado especial para identificar, medir e avaliar os resultados desses projetos.

“Na educação, nada é certinho, né? No sentido de ser quantificável e programável. Especialmente na parte pedagógica. Então ao adotar uma metodologia de gestão de projetos, eu vou ter uma série de fatores no pedagógico que eu não consigo acompanhar, mesmo com uma metodologia de GP bem definida”.

“A iniciativa privada, os objetivos e indicadores estão muito claramente impostos. Na educação pública, entregar uma educação de qualidade representa melhorias nos índices do IDEB, para outras diz respeito à universalização do ensino. Por isso, muitas vezes não existem indicadores muito claros e isso faz com que nem todo mundo esteja na mesma página.”

Ademais, o ‘jeitinho’ foi um traço cultural observado que influencia negativamente a aplicação bem-sucedida de uma metodologia da gestão de projetos, sendo, portanto, algo a ser evitado. Para que uma metodologia funcione corretamente, é preciso comprometimento com as rotinas propostas e deve-se evitar ao máximo a harmonização das regras com as necessidades individuais, característica marcante do “jeitinho” (Chu e Wood Jr., 2008). As perspectivas apresentadas a seguir ilustram essa ideia.

“É um comportamento humano o de querer ir pelo caminho mais fácil, mas eu acho que depois de alguns equívocos pelo caminho, a pessoa acaba se sensibilizando sobre a necessidade de se trabalhar com metodologia e organização”.

“Por exemplo, se fosse feito um projeto que vai envolver aspectos relacionados a transporte. A tendência é que se espere chegar na frente para ver se é viável entrar em contato ou não. Isso não é positivo para o projeto.

Acho que trazer as pessoas, integrar a partes que são relevantes para um projeto desde o início, por exemplo, é um tipo de coisa que eu não vejo bem estabelecida.”

Novamente, a rotatividade do corpo técnico não-permanente (Pires-Macedo, 2006) é um outro fator que influencia negativamente a consolidação de uma metodologia de gestão de projetos, conforme observado no trecho a seguir.

“É tudo muito rápido também por causa dos 4 anos de gestão. É preciso ter começo, meio e fim. Porque é um período muito curto para começar a desenvolver a metodologia e ter resultados.”

Até mesmo a diferença da cultura organizacional entre as equipes de diferentes departamentos foi notada como um fator que dificulta, ainda mais, as consequências negativas ocasionada pela rotatividade do corpo não-permanente da Secretaria, conforme apresentado por um dos fragmentos de entrevista a seguir.

“Quando uma pessoa envolvida com a gestão do projeto vai embora ou troca de setor, o conhecimento que ela tinha se perde e aí precisa outra pessoa retomar e tem esse lapso de tempo até que a outra pessoa chegue e se aproprie do espaço, entenda seu papel e se adeque à forma de trabalho do departamento.”

Ao mesmo tempo, a consolidação de uma metodologia de gestão de projetos foi notada como uma estratégia de mitigar os efeitos da rotatividade, conforme o trecho a seguir.

“Sem uma metodologia, com a rotatividade de membros das equipes de projeto, as pessoas sempre começam do zero sem ter nenhuma referência do que já foi feito, perde-se na gestão do conhecimento. A execução dos projetos sem uma metodologia reforça um problema muito comum na administração pública, essa questão da rotatividade”

Em relação às abordagens mais inovadoras de gestão de projetos, entendidas no meio da gestão de projetos como gestão ágil (Sutherland, 2019), na Secretaria estudada, notou-se a predominância de perspectivas mais cautelosas e, portanto, orientadas ao desenvolvimento e consolidação da gestão de projetos tradicional, devido à natureza dos projetos desenvolvidos e por conta de algumas características do corpo técnico. Os trechos a seguir ilustram esses posicionamentos.

“Na educação, muitas vezes não cabe executar os projetos segundo a metodologia ágil, porque não podemos iterar e aperfeiçoar o produto/serviço enquanto ele é posto em prática, a margem é muito menor, porque estamos falando da sala de aula.”

“O ágil exige um esforço muito maior na consolidação dos processos e no aprimoramento das competências e habilidades. Acredito que o atual

momento é mais adequado para o desenvolvimento da metodologia tradicional, devido à faixa etária do corpo técnico da Secretaria, ao histórico de atuação dos servidores, que possuem ampla experiência na sala-de-aula e pouca experiência com gestão, e à atuação do Escritório de Gestão de Projetos, que já vem desenvolvendo há mais tempo um trabalho ligado ao tradicional.

Essas perspectivas indicam uma direção para o trabalho do Escritório de Projetos da Secretaria: consolidar os conceitos básicos da gestão de projetos tradicional e adaptar inovações ao contexto das políticas públicas educacionais. Quando do início do trabalho do pesquisador como membro do Escritório de Gestão de Projetos, já existia uma Metodologia iniciada pela equipe, muito embasada no PMI (2017) como principal fonte de consulta e incorporando algumas práticas da metodologia ágil. A metodologia foi bem aceita pelo corpo técnico, de uma forma geral, de forma que poucas críticas direcionadas à metodologia eram direcionadas ao Escritório.

Contudo, a metodologia também vinha passando por um processo de adequação, pois muitas das sugestões propostas pelo EGP não estavam sendo, de fato, inseridas nas práticas organizacionais, como, por exemplo, a atualização das informações nos sistemas de gestão de projeto informatizados. Dessa forma, o trabalho do pesquisador e dos outros membros do Escritório consistiu justamente em trabalhar essa adaptação, baseado nos *feedbacks* recebidos.

4.2.1.5. Competências Comportamentais

Conforme apresentados nos trechos de alguns dos entrevistados a seguir, algumas habilidades comportamentais citadas como essenciais nas entrevistas foram: disposição para aprender, trabalho em equipe, proatividade e escuta ativa. O pesquisador relaciona tais habilidades, direta ou indiretamente, ao aspecto da flexibilidade, que Chu e Wood Jr. (2008) descrevem como a capacidade de criatividade, inovação e adaptação a situações diversas e difíceis.

“Absorver e incorporar ferramentas da gestão de projetos como por exemplo gestão do cronograma, elaboração de matriz de risco ou gestão de partes interessadas, exige que o corpo técnico tenha, principalmente, disposição para aprender, aliado com a abertura ao novo.”

“Acho que uma habilidade comportamental muito importante é a escuta ativa. Em muitos casos, quando ocorrem conversas com as partes interessadas do projeto, as pessoas não estão dispostas a ouvir. Elas vão lá “balançar a cabeça”, mas aquela realidade ou situação que você passou, muitas vezes, não sensibiliza de fato”

“A habilidade da proatividade, de enxergar lá na frente algo que pode acontecer, e ter a iniciativa de antecipar. Se existir uma situação-problema aqui, traçar os caminhos possíveis estar preparado para elas, caso aconteçam.”

“Uma competência comportamental essencial é ter disposição para aprender. Acho que a vontade de aprender e buscar realmente esses novos conhecimentos, novas maneiras de trabalhar é essencial. Nós não podemos ficar parados no tempo. Eu acho que isso é um pouco do jeito professor também, né? Professor nunca está parado totalmente, não veio, a não ser os casos de quem acha que veio para a Secretaria para ficar tranquilo, mas aí são exceções.”

“O trabalho em equipe é fundamental porque, hoje em dia, a gente não faz mais nada sozinho. Não adianta eu estipular o meu esquema de trabalho e não compartilhar com ninguém e não fazer parte de nenhuma rede. Isso também, hoje em dia, é impossível. Trabalho em equipe e proatividade são essenciais para a resolução dos problemas na gestão pública.”

“Em muitas demandas, nós não temos a noção de quando certa decisão depende de outros órgãos, como por exemplo a PGE. Quando algum protocolo é enviado para lá, temos apenas uma noção de prazo de quando a demanda irá retornar. Então se a equipe do projeto não apresentar certa flexibilidade para se adaptar, acaba ficando comprometido”

Porém, para as instâncias estratégicas, o aspecto do formalismo, descrito por Chu e Wood Jr. (2008) como a presença de comportamentos que buscam a redução do risco, ambiguidade e incerteza, é mais notado. O trecho a seguir apresenta esta perspectiva.

“Eu acho que dentro da Secretaria há uma certa flexibilidade, especialmente de quem não ocupa uma posição muito alta. Os cargos de liderança, às vezes, se mostram mais inflexíveis, porque quer muito algum objetivo, quer alcançar alguma coisa e quando leva isso para a equipe, muitas vezes a equipe tem que fazer aquele movimento, desapegar de uma ideia anterior, ser flexível, seja em relação ao prazo, seja em relação ao escopo de projetos de ações.”

Ademais, a competição interna, relacionado aspecto de “levar vantagem” (Carbone, 2000), é tida como um comportamento existente dentro da realidade da Secretaria e que influencia negativamente o andamento dos projetos, conforme destacado nos trechos a seguir.

“A competição interna acaba tomando o tempo de aperfeiçoamento técnico das pessoas, além de anular as iniciativas de colaboração, isso prejudica o projeto de forma indireta. Os órgãos públicos têm que superar isso (competição interna entre colaboradores). A gente tem que pensar aqui a nossa obrigação com aluno lá na ponta, indiferente de quem está mandando e quem está fazendo.”

“Eu percebo que existe uma competição interna entre os servidores, mas eu não sei se isso interfere diretamente nos projetos, mas sim indiretamente. Por exemplo, uma pessoa que está disputando uma posição com a outra, acaba

por chegar naquele lugar, mas não tem habilidades para tocar aquele projeto. Está ali apenas porque soube disputar o cargo.”

“A gente aqui na Secretaria vive uma situação de gestão por resultados, e nesse ponto a gente tem dois lados de uma mesma moeda. Por um lado, estamos muito engajados na gestão dos projetos e nas ferramentas, mas por outro lado, a forma com que isso tem sido feito é muito baseado na competitividade. Isso gera uma cultura de competitividade muito difícil de atravessar. Por exemplo, o Diretor da escola acompanha seus resultados de evasão escolar não está interessado em traçar estratégias para combater o problema, mas também está interessado em entender qual é a posição da sua escola em relação às outras, na mesma regional. Isso acontece porque é cobrado dessa forma, e isso faz com que as equipes, muitas vezes, percam o foco.”

Outro aspecto crucial para analisar a dimensão Competências Comportamentais, e evidenciado nos trechos a seguir, é o ‘jeitinho’, que foi observado como um comportamento que pode tanto colaborar como prejudicar a gestão dos projetos. Nesse sentido, Chu e Wood Jr. (2008) apontam a ambiguidade como uma marca na análise desse aspecto organizacional.

“Eu acho que o “jeitinho” existe na Secretaria. Mas eu não o vejo sendo usado sempre de forma muito ruim. Eu vejo que muitas vezes o “jeitinho” está mais ligado a uma negociação pessoal que você precise fazer. Então você precisa conversar com uma outra parte da Secretaria que tá muito atribulada e, às vezes você conversando ali, usando um pouco do seu “jeitinho”, você consegue “puxar” aquela pessoa para mais perto e deliberar algo relacionado ao seu projeto, que às vezes é muito simples. Eu só precisava saber acionar aquela pessoa, sabe? Então, nesse sentido é interessante, é positivo. Porém para fazer coisas que vão ter consequências negativas no futuro, por exemplo, uma mudança no escopo “meio que por fazer”, ao invés de entregar o resultado que ela precisa entregar, aí o “jeitinho” já é bem negativo.”

“Dentro da Secretaria, eu não vejo pessoas burlando a lei, ou contrariando aspectos éticos, esse sentido de “jeitinho” não cabe na Secretaria. No que se refere a contornar alguns aspectos da burocracia da administração pública brasileira, vejo o “jeitinho” como uma estratégia devidamente utilizada.

Por fim, existe a perspectiva de que o desenvolvimento de uma atitude empreendedora é condicionado às solicitações de instâncias superiores, denotando o aspecto da desigualdade de poder e hierarquia (Chu e Wood Jr., 2008), como apresentado por um dos entrevistados no trecho a seguir.

“Existe um relativo senso de que determinado projeto será a iniciativa de determinado servidor e que ele incorporará o projeto como uma causa, algo para empreender a própria carreira com isso. Isso, quando acontece, é porque foi provocado por orientações das instâncias superiores. Para que o próprio servidor desenvolva uma atitude empreendedora, o espaço é pequeno”

Portanto, se considerarmos a livre iniciativa do corpo técnico, pela análise da perspectiva anterior, é possível perceber a ausência de comportamento

empreendedor para modificar e se opor ao modelo vigente, característica da cultura organizacional brasileira que dificulta o processo de mudança na gestão pública (Carbone, 2000).

4.2.1.6. Competências Técnicas e Contextuais

Existe a percepção de que o corpo técnico da Secretaria demonstra competência na execução de suas ações, sendo uma referência em seu estado e reconhecida nacionalmente pela excelência dos seus serviços, conforme exposto no fragmento da entrevista abaixo. Dessa forma, a flexibilidade no corpo técnico é notada pelo pesquisador que presenciou a capacidade da equipe em criar e inovar, além de desenvolver a adaptabilidade a situações adversas e difíceis (Chu e Wood Jr., 2008). O trecho a seguir apresenta essa perspectiva.

“Eu acho que não só aqui na Secretaria, mas também nas Regionais de Educação e nas Escolas, existem pessoas extremamente competentes, com muito conhecimento. Então, quando a gente fala com o pessoal do Ministério da Educação, sempre vai ter alguém para reconhecer o trabalho da Secretaria. Então, eu percebo que o corpo técnico da rede tem muita criatividade e muita vontade de melhorar a educação.”

Contudo, o desenvolvimento das competências técnicas acaba sendo muito influenciado pela estratégia definida pelas instâncias estratégicas, o que, novamente, indica a ‘desigualdade de poder e hierarquia’ como um traço cultural muito presente na organização, pois denota a força da hierarquia nas relações e a autoridade dos superiores (Chu e Wood Jr., 2008).

“Acho que a criatividade e a inovação do corpo técnico da Secretaria acabam sendo muito influenciadas pelo que a gestão dá como orientação. Agora, por exemplo, os novos projetos têm uma cara mais específica de ser voltado para plataformas digitais. Acho que tem outras ideias boas que surgem, mas não conseguem evoluir, por conta dessa orientação.”

O fragmento da entrevista apresentado a seguir aponta que, apesar das dificuldades, existem servidores na Secretaria que são simpáticos ao desenvolvimento de competências técnicas relacionadas ao empreendedorismo, contrapondo a ideia sobre a aversão aos empreendedores (Carbone, 2000).

“O pessoal aprende, às vezes demora, às vezes tem resistência, às vezes, é preciso fazer algumas concessões para avançar alguns passos. Mas no geral, o pessoal aprende e vai junto. Então eu acho que colocando na prática, conversando com pessoas da Secretaria, se cria um corpo técnico capaz de empreender os projetos”

Além disso, os aspectos políticos são vistos como empecilho para o desenvolvimento das competências técnicas, conforme apresentado no trecho a seguir. Esse aspecto é confirmado por Pires-Macedo (2006) que destaca que a predominância dos processos políticos nos processos decisórios onera, de várias formas, os processos operacionais e administrativos, inclusive os de desenvolvimento das competências técnicas.

“Muitas vezes a gente tem um vínculo muito forte com a política. Nem sempre tem esse empreendedorismo e esse conhecimento técnico conversando ali. Então a gente tem uns conflitos, coisas que precisam ser trabalhadas dentro da Secretaria”

Outro obstáculo para o desenvolvimento da postura empreendedora está relacionado restrições impostas pelo burocratismo, apresentado no fragmento a seguir e caracterizado por Carbone (2000) como o excessivo controle dos procedimentos que ocasiona uma postura de trabalho mais conservadora (Carbone, 2000).

“Me parece muito escasso a ocorrência da postura empreendedora porque as pessoas, em geral, não conseguem compreender essa abordagem. Tenho a visão de que o corpo técnico do setor público adota uma postura de trabalho mais cautelosa, fazem o que são solicitadas e entregam bem aquilo que é proposto apenas. Essa ideia do empreendedorismo de pensar ‘fora da caixa’ e ‘furar algumas bolhas’ ainda é rara. Ainda são vivências e conteúdos que estão engatinhando no setor público”

Contudo, apesar das dificuldades, existe a perspectiva de que o desenvolvimento da visão empreendedora é uma estratégia que trará resultados positivos para a gestão de projetos da Secretaria, ao possibilitar que o corpo técnico desenvolva uma “postura de dono” em suas atribuições e identifique a função do seu trabalho para a Secretaria, como um todo. Essa perspectiva é apresentada no trecho a seguir.

“É preciso haver algum projeto específico para o desenvolvimento do empreendedorismo, para que os servidores entendam que todos que fazem parte do corpo técnico, cada equipe e cada servidor dentro da sua qualificação, têm sua função para a Secretaria como um todo.”

4.2.1.7. Competências em Gestão de Projetos

Pela análise dos fragmentos das entrevistas que se seguem e pela experiência do pesquisador enquanto membro do Escritório de Gestão de Projetos, notou-se que os conhecimentos específicos em gestão de projetos são bem aceitos pela maioria do corpo técnico, um fato que pode denotar a ‘plasticidade’ na cultura organizacional que,

conforme Chu e Wood Jr. (2008), é a propensão em adotar modelos organizacionais desenvolvidos em outros contextos.

“Acho essencial desenvolver uma imagem visual das etapas do projeto, do que é relevante. Acho que isso dá mais clareza da importância de coisas que estão muito no começo, mas que são muito importantes lá na frente. Para quem não tem essa imagem na cabeça, uma ferramenta de monitoramento, por exemplo, não funcionaria”.

“Acho muito difícil haver uma boa execução dos projetos sem que haja conhecimento das ferramentas de gestão de projetos. As ferramentas e a implementação das metodologias facilitam muito. Então, desenvolver as competências específicas não é uma condição obrigatória, mas essencial para que haja sucesso no projeto.”

“Para o servidor que se envolve com a gestão do projeto, é essencial que ele saiba das ferramentas e conhecimentos específicos, para que a execução seja menos custosa e a chance de fracasso seja menor. Trabalhar para que esse conhecimento seja consolidado é uma forma de empoderar o trabalho dessas pessoas e possibilitar que elas compreendam como as ferramentas e instrumentos se integram e se relacionam na gestão do projeto, como um todo.”

Ao mesmo tempo, conforme apresentado nos fragmentos a seguir, também é reconhecido que as práticas desenvolvidas em outros contextos devem ser contextualizadas à realidade de uma Secretaria Estadual de Educação, pois o corpo técnico é composto, majoritariamente, pelo quadro de professores e professoras da rede pública e que tiveram uma formação mais orientada a outras áreas do conhecimento, em especial, os saberes pedagógicos. Isso confirma o argumento levantado por Moura (2017), que destaca a necessidade de um cuidado especial para identificar, medir e avaliar os resultados de projetos da área de educação.

“Não dá pra gente mudar toda uma cultura organizacional do dia pra noite. Na minha opinião, a melhor forma de fazer com que as pessoas incorporem os conhecimentos em gestão de projetos é escutando e analisando o que já é feito. Por isso, é importante o trabalho do EGP em entender o nível de gestão de projetos de cada equipe e ir trazendo os conhecimentos de forma gradual. É muito mais fácil para um engenheiro entender gestão de projetos do que uma professora.”

A Secretaria trabalha com um corpo técnico na grande maioria com professores, vieram da escola. Não tem uma que não tem, no modo geral, uma formação mais técnica, voltada para essa atenção do planejamento estratégico de gestão de projetos, né? A gente não vem com essa formação da escola.”

Contudo, também existe certa resistência, por parte de algumas pessoas, em absorver conhecimentos específicos, o que denota um aspecto de reformismo em alguns membros da Secretaria, caracterizado pela desconfiança quanto às mudanças e inovações propostas (Chu e Wood Jr, 2008). O burocratismo, caracterizado pelo

excessivo controle de procedimentos (Carbone, 2000), também exerce certa influência nesse contexto de desenvolvimento de novas competências, como mostrado na colocação a seguir.

“Há uma visão na Secretaria de que grande parte do corpo técnico vem para a Secretaria porque vai se aposentar, ou seja, não vai precisar trabalhar muito. Está fazendo 20 anos exatamente esse ano desde que cheguei e eu já escutei muito isso. Ainda tem muitas pessoas que acham que vem para cá para fazer apenas o burocrático, bater o ponto e ir para a casa.”

Foi levantada a importância das dimensões estratégicas (Secretários e Diretores) incentivarem o corpo técnico e se capacitarem nos conhecimentos de gestão de projetos, como exposto nos fragmentos a seguir. Novamente, esse pode ser um indicativo da presença da ‘desigualdade de poder e hierarquia’ como um traço da cultura organizacional local, levantado por Chu e Wood Jr. (2008) como um aspecto que denota a força da hierarquia nas relações.

“Existe pouco incentivo hoje (capacitar nas ferramentas de GP). Eu acho que não é porque os nossos Diretores não queiram, é porque talvez, para eles, isso ainda não foi incutido como rotina. A partir do momento que os nossos Diretores chamarem as equipes para trabalhar e seguirem uma linha do que é esse novo olhar da gestão, ele vai perceber o quanto a equipe dele não está conseguindo utilizar os conhecimentos, então ele vai dizer o que é preciso fazer para que esse time entenda e se capacite.”

“É preciso levar esse conhecimento, bater na porta. O Secretário tem que acreditar e os Diretores comprarem mais essa ideia. Hoje ainda temos casos em que o Diretor ainda está fechado em caixinhas, tomando decisões muito individuais”

Essa força da hierarquia nas relações da Secretaria é confirmada pela experiência de campo do pesquisador enquanto membro do EGP. Existiu a percepção de que, quando a liderança solicitava à equipe a incorporação de algum conhecimento ou ferramenta específica de gestão de projetos, a resposta e adesão dos membros da equipe foi ampla. Dessa forma, à medida que o corpo técnico assimilava as ferramentas e boas práticas, o trabalho do pesquisador e a gestão de projetos na Diretoria se fortaleceu, uma vez que as informações passaram a ser comunicadas de forma mais fluida e padronizada, da dimensão operacional até a dimensão estratégica.

Contudo, foi também levantado a necessidade de as lideranças também absorverem os conhecimentos e se capacitarem nas ferramentas específicas da gestão de projetos, para que elas possam direcionar as estratégias de melhoria, da forma mais assertiva.

“As lideranças devem apoiar o desenvolvimento das competências em gestão de projetos, mas ainda precisam entender, eles mesmos, melhor os aspectos técnicos para que possam incentivar ainda mais e melhor.”

Por fim, destaca-se que a diferença entre o nível de conhecimentos do corpo técnico permanente, composto por profissionais da área de educação concursados, e o não-permanente, composto por cargos administrativos e de gestão contratados, é notada e destacada no fragmento da entrevista a seguir, corroborando Pires-Macedo (2006), que destaca as diferenças entre os objetivos e a cultura organizacional do corpo permanente (formado no seio da organização) e do não-permanente (formado externamente).

“Existe uma disparidade de conhecimento muito grande entre quem atua como pessoa contratada para trabalhar a gestão de projetos, geralmente pessoas consultoras externas à rede, e entre quem é concursado e “da casa”, que está na equipe permanente da Secretaria há muitos anos e que executa os projetos. Então são esses profissionais que deveriam incorporar os conhecimentos de gestão de projeto para se melhore os resultados e as entregas a longo prazo.”

Para o pesquisador, preferencialmente ao corpo técnico permanente da Secretaria, importa que se desenvolva a incorporação dos conhecimentos e ferramentas específicas para a gestão de projetos. Dessa forma, cria-se condições para que a organização possa perseguir seus objetivos organizacionais de forma autônoma, sustentável, eficiente e transparente, ampliando assim a sua capacidade de atendimento a comunidade escolar com entregas, cada vez mais, qualificadas.

5. PLANOS DE AÇÃO PARA A MELHORIA DA GESTÃO DE PROJETOS

Nesta seção, são apresentados os planos de ação para a melhoria da maturidade em GP na Secretaria. Os resultados obtidos com a pesquisa de maturidade, bem como as inferências realizadas a partir das entrevistas semiestruturadas e as notas de campo mantidas pelo pesquisador foram os principais subsídios para a formulação das propostas dos planos de ação.

Para facilitar a aplicação das propostas e considerar as diferentes necessidades para cada setor, foi elaborado um conjunto de planos de ação transversal (quadro 12) e outro conjunto para cada Diretoria (quadros 13, 14, 15 e 16). A análise geral dos resultados da pesquisa de maturidade que indicam as dimensões a serem trabalhadas em toda a Secretaria subsidiaram a elaboração dos planos de ação transversais. Já os resultados setORIZADOS da pesquisa de maturidade indicaram as dimensões a serem priorizadas em cada Diretoria. Além disso, o escopo de atuação de cada Diretoria permitiu desenhar diferentes propostas de ação baseadas no que cada uma pode executar conforme o regulamento atual da Secretaria (Paraná, 2021).

5.1. Ações transversais

Ação 1 – Treinamento contínuo em GP

A realização de treinamentos foi frequentemente mencionada nas entrevistas semiestruturadas como uma estratégia efetiva para melhoria das dimensões Metodologia e Competência em Gestão Projetos. Nesse sentido, a realização de treinamentos contínuos que trabalhassem, gradualmente, cada uma das áreas da gestão de projeto (quadro 3) contribuiria para a melhoria nos níveis de conhecimento do corpo técnico e, conseqüentemente na maturidade em gestão de projetos na organização.

Além disso, tais treinamentos podem se constituir como momentos de sensibilização a servidores resistentes à aplicação das práticas gerenciais propostas, sendo tal resistência manifestada pelo traço cultural ‘aversão aos empreendedores’ (Carbone, 2000), observada na análise etnográfica.

Ação 2 – Fortalecimento do Planejamento Estratégico

Apesar da existência do Planejamento Estratégico, não é consensual a sua utilização no cotidiano dos gerentes de projeto, como observado na análise das entrevistas. Portanto, caberia às instâncias estratégicas o incentivo à sua utilização, atenuando assim os efeitos da ‘desigualdade de poder e hierarquia’, traço cultural destacado por Chu e Wood Jr. (2006) e muito observado na análise das entrevistas semiestruturadas.

Ao se trabalhar o alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos presentes no Planejamento Estratégico da Secretaria, insere-se a noção de pertencimento e incentivo aos servidores envolvidos no ciclo das políticas públicas desenvolvidas na Secretaria no atingimento dos resultados pretendidos (Correa, 2007) e trabalha-se a dimensão Alinhamento Estratégico.

Além disso, insere-se o aspecto técnico e estratégico na execução das tarefas, buscando atenuar as impressões de que os aspectos políticos são predominantes nos processos decisórios relacionados aos processos operacionais e administrativos (Pires-Macedo, 2006)

Ação 3 – Workshop práticas inovadoras em GP

Sendo a ‘flexibilidade’ um aspecto marcante da cultura organizacional da Secretaria, manifestado pela capacidade de criatividade e inovação (Chu e Wood Jr., 2008), aliado à ‘plasticidade’ na propensão a adotar modelos inovadores desenvolvidos em outros contextos de gestão (Chu e Wood Jr., 2008), sugere-se a realização de workshops com temas considerados inovadores para a gestão de projetos, com destaque para as metodologias ágeis de gestão de projetos. Tal prática gerencial vem sendo muito desenvolvida nos ambientes organizacionais devido a sua capacidade em oferecer ferramentas de adaptabilidade às mudanças (Sutherland, 2021).

Ação 4 – Incentivo à realização de avaliações de impacto em políticas públicas

A avaliação de impacto de políticas públicas é uma prática gerencial que pode incentivar a organização a estruturar suas ações no formato de projetos, já que uma das etapas essenciais para o processo é o monitoramento da política pública, que

consiste na identificação dos objetivos estratégicos, na elaboração dos indicadores que monitorem o progresso e as metas quantitativas e temporais para cada indicador (Ramos, 2012). Tais atividades estão relacionadas ao Planejamento Estratégico da organização, bem como à correta utilização da metodologia gestão dos projetos proposta, em especial na etapa de planejamento (figura 2 e quadro 2).

Quadro 12 - Quadro-resumo dos planos de ação propostos para a Secretaria

O que?	Por que?	Como?	Quem?	Quando?	Onde?	Dimensão
Treinamento contínuo em GP	Para que haja continuidade das práticas de GP, é preciso que haja frequência na aplicação dos treinamentos	Sedimentar os conceitos de GP e aprimorar as competências específicas	EGP	1 vez por semestre	Secretaria	Competências em GP / Metodologia
Fortalecimento do Planejamento Estratégico	Desalinhamento das ações aos objetivos estratégicos da organização	Comunicar a estratégia às dimensões operacionais e alinhá-la a execução dos projetos	EGP, Diretorias e Gabinete	Contínuo	Secretaria	Alinhamento Estratégico / Estrutura Organizacional
Workshop práticas inovadoras em GP	Instigar a inovação no ambiente organizacional	Trazer temas atualizados com as melhores práticas de GP, como a metodologia ágil	EGP	1 vez por semestre	Secretaria	Competências em GP
Avaliação de Impacto	Modelar uma política pública para avaliação de impacto envolve adotar processos semelhantes aos da GP	Seguir as metodologias de avaliação de impacto utilizadas por outros órgãos públicos	EGP	1x ano	Secretaria	Competências em GP / Metodologia

Fonte: elaboração própria (2023)

5.2. Diretoria Geral

Ação 1: Continuidade do EGP da Secretaria

Pelo resultado da pesquisa etnográfica, percebe-se que a atuação do EGP contribuiu para a melhoria das atividades de gestão de projeto na Secretaria. Rodrigues (2006) endossa essa sugestão ao indicar que o “escritório de projetos pode ajudar as organizações a atingirem maior maturidade em gestão de projetos”.

Dessa forma, a Diretoria Geral, sendo responsável por determinar a distribuição de pessoal para o pleno funcionamento (Paraná, 2021), teria a atribuição de garantir a continuidade do Escritório de Gestão de Projetos na Secretaria, impedindo que as atividades de gestão de projetos sejam descontinuadas com a rotatividade dos cargos, levantada por Pires-Macedo (2006), com um fator que dificulta o sucesso de práticas gerenciais inovadoras. Nesse sentido, sugere-se a composição do EGP por servidores do corpo permanente da Secretaria.

Ação 2: Incentivo à certificação em gestão de projetos

A certificação comprova que o profissional possui as habilidades e competências necessárias para se tornar um gerente de projetos. Dessa forma, a Diretoria Geral, tendo a atribuição de aprovar despesas referentes a serviços (Paraná, 2021), teria a atribuição de arcar com os custos relacionados à preparação dos profissionais a serem certificados, bem como do pagamento das taxas de inscrição nas certificações.

Apesar dessa proposta constar no plano de ação setorizado para a Diretoria Geral, recomenda-se que sejam selecionados profissionais do corpo permanente das quatro Diretorias, para que os profissionais se tornem multiplicadores dos conhecimentos específicos em todas as quatro Diretorias. Essa ação também viria para atenuar os efeitos da ‘desigualdade de poder e hierarquia’, já que, sendo as instâncias estratégicas capacitadas nos conhecimentos técnicos de gestão de projetos, almeja-se que os processos decisórios sejam mais fundamentados em escolhas técnicas que envolvam outras partes interessadas envolvidas nos projetos.

Ação 3 – Instrução Normativa para a gestão de projetos

Definir as responsabilidades e escopo de atuação de todas as partes interessadas envolvidas na metodologia da gestão de projeto é essencial para se nivelar as expectativas sobre a atuação das partes interessadas na gestão de projetos (EGP, Gerentes de Projeto, Diretores, etc), além de evitar que haja sobrecarga de responsabilidade e trabalho na condução dos processos relacionados à gestão dos projetos. Essa necessidade é confirmada pela presença do aspecto cultural do ‘formalismo’, notada nas entrevistas semiestruturadas, e caracterizadas pela busca do aumento da previsibilidade e controle sobre o ambiente organizacional (Chu e Wood Jr., 2008).

Sendo assim, isso pode ser alcançado com a publicação de uma Instrução Normativa pela DG, tendo em vista sua atribuição de “estabelecer fluxos constantes de informações entre as unidades administrativas da Secretaria” (Paraná 2021). A Instrução Normativa tem a finalidade de orientar e comunicar os servidores no desempenho de suas atribuições e assegurar a unidade de ação na Administração Pública (Paraná, 2014). Orienta-se que a Instrução seja elaborada pelo EGP, juntamente com o departamento jurídico responsável, na Diretoria Geral.

Quadro 13 - Quadro-resumo dos planos de ação propostos para a Diretoria Geral

(Continua)

O que?	Por quê?	Como?	Quem?	Quando?	Onde?	Dimensão
Continuidade do EGP	Evitar que haja descontinuidade das ações de gestão de projetos devido a trocas no corpo não-permanente	Alocação de corpo permanente no EGP	Diretoria Geral e Gabinete	Único	SEED	Estrutura Organizacional
Incentivo à certificação em GP	Profissionais certificados se transformam em multiplicadores das práticas de GP na organização	Pagamento de curso preparatório e taxas de inscrição a servidores do corpo permanente	Diretoria Geral e Gabinete	Contínuo	SEED	Competências em GP / Metodologia / Alinhamento Estratégico

Quadro 13 - Quadro-resumo dos planos de ação propostos para a Diretoria Geral

(Conclusão)

O que?	Por quê?	Como?	Quem?	Quando?	Onde?	Dimensão
Instrução Normativa	Desconhecimento dos papéis e responsabilidades das partes envolvidas na gestão de projeto	Instrução Normativa contendo as orientações	Dep. Jurídico e EGP	Único	SEED	Alinhamento Estratégico/ Metodologia

Fonte: elaboração própria (2023)

5.3. Diretoria de Educação

Ação 1- Treinamento introdutório sobre gestão de projetos

Para além dos treinamentos contínuos previstos nas ações transversais, apresentados no quadro 12, seria essencial que o corpo técnico da Diretoria de Educação recebesse uma atenção especial, devido aos baixos índices obtidos na pesquisa de maturidade, especialmente nas dimensões de Metodologia e Competências em GP (gráfico 6). Nesse sentido, sugere-se a realização de treinamentos introdutórios que apresentassem a Metodologia vigente, bem como os conhecimentos específicos da gestão de projetos necessários à boa execução mínima dos projetos.

Ação 2 – Contextualização da metodologia em gestão de projetos pedagógicos

Devido à predominância dos projetos educacionais de cunho pedagógico, especialmente na DEDUC, sugere-se que o EGP, em parceria com servidores da DEDUC, desenvolva práticas gerenciais que considerem os aspectos pedagógicos de formação humana, que diferem dos aspectos puramente técnicos que embasam a metodologia tradicional da gestão de projetos (Moura, 2017).

Essa ação é essencial para se atenuar os efeitos do ‘reformismo’, um traço cultural notado pela análise dos fragmentos das entrevistas. Esse aspecto da cultura organizacional é caracterizado pela desconfiança quanto às mudanças e inovações propostas (Chu e Wood Jr, 2008), bem como a presença de um comportamento “para inglês ver” evidenciado por Wood Jr (1998) como uma reação a práticas gerenciais não contextualizadas.

Quadro 14 - Quadro-resumo dos planos de ação propostos para a Diretoria de Educação

O que?	Por quê?	Como?	Quem?	Quando?	Onde?	Dimensão
Treinamento introdutório em GP	Baixos índices obtidos na pesquisa de maturidade na Diretoria de Educação	Apresentar os conceitos específicos em gestão de projetos aos servidores da Diretoria de Educação	EGP	1 vez por semestre	SEED	Competências em GP / Metodologia
Contextualização da metodologia de GP aos aspectos pedagógicos	Desmotivação e baixos índices de utilização das práticas propostas pela metodologia	Realizar estudo sobre a natureza dos projetos pedagógicos e sobre as formas de incorporar na metodologia	EGP e Diretoria de Educação	Único	SEED	Competências em GP / Metodologia

Fonte: elaboração própria (2023)

5.4. Diretoria de Planejamento e Gestão Escolar

Ação 1 – Sistema de compartilhamento de boas práticas

Sendo a Diretoria de Planejamento e Gestão Escolar, a Diretoria que alcançou os melhores resultados em cinco das sete dimensões da gestão de projetos (gráfico 5), sugere-se que seja criado um sistema de compartilhamento de boas práticas conduzido por servidores da Diretoria e envolvendo gerentes de projetos de todas as quatro Diretorias.

Tal sistema seria conduzido pelo EGP, que atuaria na articulação com os servidores interessados e engajados na tarefa. Essa ação também viria para atenuar os efeitos da competição interna, um aspecto associado ao traço cultural de ‘levar vantagem’ observado na análise etnográfica e que dificulta o processo de mudança no ambiente organizacional (Carbone, 2000).

Quadro 15 - Quadro-resumo dos planos de ação propostos para a Diretoria de Planejamento e Gestão Escolar

O que?	Por quê?	Como?	Quem?	Quando?	Onde?	Dimensão
Compartilhar boas práticas	Corpo técnico mais qualificado em GP pode compartilhar boas práticas	Boas práticas e lições aprendidas entre diferentes projetos dentro da Secretaria	Servidores Diretoria de Planejamento e EGP	1 vez por semestre	Secretaria	Competência em GP / Metodologia

Fonte: elaboração própria (2023)

5.5. Diretoria da Tecnologia da Inovação

Ação 1: Treinamentos para utilização das ferramentas informatizadas

A DTI em sua atribuição de ofertar “atividades, projetos, formação continuada e programas educacionais relacionados à divulgação das tecnologias” (Paraná, 2021) teria a função de realizar treinamentos específicos na utilização das ferramentas informatizadas disponíveis, impedindo que haja a imposição na utilização das ferramentas, manifestada pelo ‘autoritarismo’, aspecto cultural que dificulta o processo de mudança (Carbone, 2000).

Ação 2: Ampliação do acesso às ferramentas informatizadas

Uma das questões levantadas nas entrevistas semiestruturadas foi a dificuldade de alguns servidores em utilizar as ferramentas informatizadas, devido à restrição de usuários, manifestando o traço cultural do burocratismo. Sendo assim, a Diretoria de Tecnologia da Informação na sua atribuição de “viabilizar, integrar e compatibilizar dados e aplicações, garantindo o acesso a informações relevantes para embasar a tomada de decisões na área de tecnologia educacional” (Paraná, 2021), teria a função de ampliar o acesso a essas ferramentas a fim de garantir o acesso universal aos gerentes de projeto.

Quadro 16 - Quadro-resumo dos planos de ação propostos para a Diretoria de Tecnologia da Informação

O que?	Por quê?	Como?	Quem?	Quando?	Onde?	Dimensão
Treinamentos para utilização das ferramentas informatizadas	Desconhecimento na utilização dos sistemas informatizados	Treinamentos contínuos organizados pelo EGP, em parceria com a Diretoria	Diretoria de Tecnologia da Informação e EGP	1 vez por semestre	Secretaria	Informatização
Ampliação de acesso às ferramentas informatizadas	Dificuldades na utilização das ferramentas devido a restrição dos usuários	Providenciar mais licenças de utilização dos sistemas	Diretoria de Tecnologia da Informação	Único	Secretaria	Informatização

Fonte: elaboração própria (2023)

6. CONCLUSÕES

Com o desfecho desta pesquisa, é possível afirmar que as análises empreendidas sobre a maturidade em gestão de projetos e a cultura organizacional na Secretaria Estadual de Educação forneceram resultados relevantes para a elaboração de planos de ação para a melhoria da maturidade na gestão de projetos consistentes e contextualizados à realidade organizacional local.

A pesquisa de maturidade em gestão de projetos revelou-se um instrumento útil para avaliar a situação atual e traçar as estratégias de melhoria, ao segmentar a análise nas sete dimensões da gestão de projetos e possibilitar comparações com outros órgãos da administração pública e privada. Os resultados indicam já haver um início de trabalho de desenvolvimento da gestão de projetos na Secretaria, já que a organização obteve um índice regular, sendo superior à média obtida pelas organizações públicas. Contudo, ainda há um caminho a ser percorrido, ao se comparar o resultado com o obtido pelas instituições privadas.

A identificação das disparidades nos resultados obtidos pela Diretoria de Educação pode ser atribuída à natureza pedagógica peculiar dos projetos desenvolvidos nesse setor, o que evidencia que as abordagens tradicionais de gestão de projetos podem não ser perfeitamente adaptadas a todas as dimensões da administração pública. Isso enfatiza a importância de uma abordagem flexível e adaptável para a gestão de projetos, considerando a diversidade de objetivos e contextos em que os projetos são executados.

Dessa forma, através da pesquisa quantitativa, obteve-se uma visão abrangente e objetiva do atual nível de maturidade em gestão de projetos na Secretaria Estadual de Educação estudada. Identificou-se os pontos fortes a serem enaltecidos e pontos fracos que requerem atenção especial. Essa análise crítica foi fundamental para subsidiar os esforços na definição de estratégias que impulsionem a capacidade de gestão de projetos, otimizando recursos e promovendo uma governança mais eficiente. Sugere-se a realização periódica desse instrumento de pesquisa na Secretaria, principalmente com a necessidade de envolver uma amostra maior de respondentes.

A pesquisa etnográfica, por sua vez, adicionou um nível de profundidade à compreensão dos aspectos da cultura organizacional na Secretaria de Estado de Educação. As entrevistas semiestruturadas e as notas de campo permitiram uma imersão no ambiente de trabalho e nas perspectivas dos colaboradores, revelando uma série de traços culturais que influenciam significativamente os processos operacionais e administrativos.

Destacando alguns aspectos da cultura organizacional local, a flexibilidade observada se apresenta como uma resposta à dinâmica política em jogo e reflete a capacidade de adaptação da instituição. Já os aspectos políticos emergiram como uma força influente nos processos decisórios da Secretaria, destacando como as decisões e diretrizes podem ser moldadas por fatores externos à gestão estritamente técnica. Notou-se que a desigualdade de poder e hierarquia, apesar de ser um fenômeno comum em organizações públicas, pode impactar a eficácia das iniciativas e a motivação dos colaboradores. Já a rotatividade dos cargos, embora demonstrem uma certa adaptabilidade da instituição, também pode dificultar a continuidade e a implementação consistente de estratégias a longo prazo.

A aversão aos empreendedores e o reformismo, por sua vez, refletem uma postura cautelosa, por uma parte do corpo técnico, em relação a abordagens mais inovadoras e orientadas para resultados. A competição interna pode dificultar a adoção de práticas mais dinâmicas e colaborativas e a existência desses aspectos da cultura organizacional vai exigir um trabalho de convencimento e articulação por parte dos responsáveis por fortalecer a gestão de projetos na Secretaria, principalmente do EGP.

Em suma, este estudo destaca que a busca pela melhoria da maturidade em gestão de projetos não pode ser dissociada do entendimento da cultura organizacional. As conclusões indicam a necessidade de abordagens flexíveis que considerem os aspectos culturais e políticos específicos da Secretaria de Estado de Educação do Paraná. Isso requer um esforço conjunto para promover a conscientização, a capacitação e a colaboração entre todos os níveis hierárquicos, em especial a dimensão estratégica, que exerce grande influência sobre a organização como um todo.

Com base nos resultados obtidos em ambas as pesquisas, foi possível traçar planos de ação concretos e customizados para a melhoria do nível de maturidade em gestão de projetos na Secretaria Estadual de Educação. Esses planos foram elaborados de forma colaborativa, envolvendo líderes, gestores e demais colaboradores, de modo a garantir o engajamento e a cooperação de todos os envolvidos na implementação das melhorias propostas.

A implementação dos planos de ação exigirá esforço conjunto e comprometimento de toda a equipe, além de apoio institucional e suporte contínuo por parte da alta administração e atuação direta do EGP. Nesse contexto, é fundamental incentivar uma cultura de aprendizado e inovação, onde os erros sejam vistos como oportunidades de crescimento, e o compartilhamento de conhecimentos seja valorizado.

A melhoria do nível de maturidade em gestão de projetos trará benefícios significativos à Secretaria Estadual de Educação estudada, refletindo diretamente na qualidade da educação oferecida à comunidade escolar. Projetos educacionais poderão ser entregues de forma mais eficiente, com resultados concretos e impactantes para o desenvolvimento dos alunos e da sociedade como um todo.

As recomendações que emergem dessas conclusões abrem portas para um futuro mais integrado entre a gestão de projetos e a cultura organizacional na Secretaria. A criação de estratégias personalizadas, que respeitem os traços culturais identificados, pode conduzir a uma execução mais eficiente dos projetos, alinhada com os objetivos maiores da educação pública.

Por fim, espera-se que os resultados deste estudo possam servir como uma base para futuras pesquisas e iniciativas de aprimoramento na gestão de projetos em outras instituições públicas, incorporando análises ainda mais detalhadas sobre a cultura organizacional. A Administração Pública possui um papel crucial na promoção do bem-estar social e o avanço na gestão de projetos é uma via estratégica para alcançar esse objetivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. **Reforma do estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais.** Revista de Administração Pública. v. 39, n. 2, p. 401-420, mar-abr 2005

ADLER, N. J. **International dimensions of organizational behavior.** Cincinnati, OH: South Western, 2002.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. **Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas.** Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003

ANDRADE, M. M. **Introdução a metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1994

ANDRADE, M.; GABILLAUD, A. M. P. **Maturidade em gerenciamento de projetos: estudo de caso em construtoras do estado de Sergipe.** In: XXXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2014, Curitiba, out. 2014.

ANDRIOLO, L. J. **A Reforma do Estado de 1995 e o Contexto Brasileiro.** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, 2006, Salvador, BA, Anais... Salvador: ANPAD, p1-15, 2006.

ANGROSINO, M. **Etnografia e Observação Participante.** Bookman. Tradução por Artmed Editora S. A. 2009, São Paulo.

ARAGÃO, C. V. **Burocracia, Eficiência e Modelos de Gestão Pública: um Ensaio.** Revista do Serviço Público. Ano 48, n. 3, p104-129. Set-Dez 1997.

AVILA, L. R. A. **Análise de conteúdo de uma entrevista: da teoria à prática.** II Seminário Discente do Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais. Editora PUC-RS. 2020

BARROS, T.; PRATES, M. **O estilo brasileiro de administrar.** São Paulo: Atlas, 1996.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011. 279 p.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som.** Tradução de Pedrinho Guareschi. 13 ed. Petrópolis: Vozes, 2015. 516 p.

BOUER, R., CARVALHO, M. M. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?** Revista Produção, v. 15, n. 3, p. 347-361, Set./Dez. 2005

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma gerencial do Estado de 1995**. RAP. Rio de Janeiro 34(4): 7-26, Jul./Ago. 2000

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil**. Revista do Serviço Público Ano 49. Número 1. Jan-Mar 1998

CAMARGO, F., GUIMARÃES, K. M. S. **O Princípio da Eficiência na Gestão Pública**. Revista CEPPG - CESUC - Centro de Ensino Superior de Catalão, Ano XVI no 28, 1o Semestre/2013

CAMPOS, M. C. **Análise do nível de maturidade em gestão de projetos na Universidade Federal de Alagoas**. Dissertação (mestrado profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2019.

CARBONE, P. **Cultura Organizacional do setor pública brasileiro: desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de cultura**. RAP, v. 34, n. 2, 2000

CARVALHO, K. E. M., PISCOPO, M. R. **Fatores de Sucesso da Implantação de um EGP: um Caso na Administração Pública**. Revista Gestão e Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 3, p. 56-78, set/dez 2014

CAREGNATO, R. C. A., MUTTI, R. **Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo**. Contexto Enfermagem, Florianópolis, Out-Dez; 15(4): 679-84. 2006

CHU, R. A., WOOD JR, T. **Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?** RAP — RIO DE JANEIRO 42(5):969-91, SET./OUT. 2008

CMMI Product Team. **Capability maturity model integration (CMMI)**. Version 1.1. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon Software Engineering Institute, 2002.

COSTA, T. M; DE ARAUJO, R. M.; POPOFF, C. E. G. **Avaliação do nível de maturidade de setores de apoio e execução da polícia militar do estado do Rio Grande Norte**. Gestão Pública: Práticas e Desafios-ISSN: v. 7, n. 1, p. 2177-1243, 2015

CORREA, I. M. RAP. **Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais**. Rio de Janeiro 41(3):487-504, Maio/Jun. 2007

CRAWFORD, L. **Developing organizational project management capability: theory and practice**. Project Management Journal, 37(3), 74–86. 2006

CINTRA, R. F., VIEIRA, S. F. A. **O Processo de implementação da Gestão de projetos em Órgãos Públicos: um Estudo de Caso na Prefeitura Municipal de**

Dourados-MS. Administração Pública e Gestão Social. Viçosa, v. 4, n.3, pp. 293-318, jul/set. 2012.

DAI, C.X., WELLS, W.G.. **An exploration of project management office features and their relationship to project performance.** International Journal of Project Management 22 (2004) 523–532 525

FEITOSA, M. G. G; JUNIOR, A de S. S. **Maturidade na Gestão 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.

FLEURY, M. T. L., WERLANG, S. R. C. **Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens.** GV Pesquisa. Anuário de Pesquisa 2016-2017. P10-15. São Paulo 2017

FREITAS, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional.** In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991

GANATRA, A. **Amadurecendo o gerenciamento de projetos com a utilização de uma metodologia.** In: Project Management Institute. p. 1-12. 2011.

GHOSH, S., FORREST, D., DINETTA, T., WOLFE, B. & LAMBERT, D. C. **Enhance PMBOK® by Comparing it with P2M, ICB, PRINCE2, APM and Scrum Project Management Standards.** PM World Journal Vol. IV, Issue IX – September 2015.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** Sexta Edição. Editora Atlas. São Paulo, 2008.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 6. Ed. São Paulo. Atlas, 2019

GODOY, A. **Pesquisa qualitativa tipos fundamentais.** RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind.** London, UK: McGraw-Hill, 1997.

HOFSTEDE, G. **Cultures consequences: international differences in work related values.** London: Sage Publications, 1984

LEONG, C. **Accountability and project management: a convergence of objectives.** Butterworth-Heinemann Ltd. Int J Project Management, 1991

LINSTEAD, S., GRAFTON-SMALL, R. **On reading organizational culture.** Organizational Studies, v. 13, n. 3, 1992.

LOPES, R. C. S. **Proposta de instrumento de avaliação da maturidade em gestão de projetos de órgãos e entidades do setor público.** TCC (Trabalho de Conclusão

de Curso para grau Especialista em Auditoria e Controle Governamental). Instituto Serzedello Corrêa – ISC/TCU. Brasília, 2011.

JAIME JR, P. **Pesquisa em organizações: por uma abordagem etnográfica.** Civitas, v. 3, n. 2, pp.435-456, 2003.

KERZNER, H. **Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model.** John Wiley and Sons, New York. pp.21-56. 2002

KERZNER, H. **Gestão de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle.** São Paulo: Blucher, pp.40-92. 2011.

KERZNER, H. **Applied project management best practices on implementation.** New York: John Wiley & Sons, 2001.

KREUTZ, R. R., VIEIRA, K. M., **A Gestão de projetos no Setor Público: Desafios e de suas especificidades.** Revista de Gestão Pública. V. 09, n. 1, 2018

MACHADO, S. S. **Gestão da qualidade.** Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012

MAGALHÃES, T. G., SANTOS, G. L. **Etnografia e Estudos Organizacionais: Análise da Produção Científica Brasileira.** Revista Brasileira de Estudos Organizacionais. V. 3, n. 2, pp. 145-170, dez. 2016.

MENDES, M.; CARNEIRO, A. F. **O que se discute sobre a nova gestão pública após a lei de responsabilidade fiscal.** RAU/UEG – Revista de Administração da UEG, v.6, n. 3 set/dez. 2015

ISOLA, M., POLITIKAIS, A. M., LAURETO, R.A. **Implementation of a Project Management Office (EGP): Experiences from Year 1.** Journal of Healthcare Information Management. Vol. 20 N° 1, pp. 79-87. 2006.

MACEDO, R. S. **Um rigor outro sobre a qualidade na pesquisa qualitativa: educação e ciências humanas.** Salvador, EDUFBA, 2009. 174 p.2.

MASCARENHAS, A. O. **Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresa.** RAE - Revista de Administração de Empresas. Abr./Jun. 2002. São Paulo, v.42, p. 88-94

MENDES, M. **Eficiência no gasto público no Brasil: incentivos na alocação de recursos públicos.** In.: MEDEIROS, P. C.; LEVY, E. Novos caminhos da gestão pública: olhares e dilemas. Rio de Janeiro: Qualitymark; Brasília: CONSAD, 2009.

MIRANDA, S. S.; BARBOSA, M. W. **Uma análise da maturidade da gestão de projetos de Extensão Universitária com auxílio de um modelo de maturidade.** Anais do V SINGEP, São Paulo, SP, 2016

MOTTA, P. R. M. **O Estado da Arte da Gestão Pública**. RAE. São Paulo n v. 53 n n. 1 n jan/fev. 2013

MOTTA, F., CALDAS, M. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOURA, D. G., BARBOSA, E.F. **Trabalhando com projetos - Planejamento e Gestão de projetos Educacionais**. Petrópolis/RJ Editora Vozes, 2017

MOUTINHO, J. da A., JUNIOR, R. R. **Gestão de projetos no contexto público: mapeamento do campo de investigação**. RAP. Rio de Janeiro 54(5):1260-1285, set.-out. 2020.

NASCIMENTO, T. C; NETO, M. V. de S.; MILITO, C. M; OLIVEIRA JÚNIOR, P. C. M. **Fatores que contribuem para a maturidade em Gestão de projetos: o caso de um governo estadual**. Revista Administração Pública., São Paulo, v.49, n.2, p.415-428, abr./maio/jun. 2014

NASCIMENTO, T. C.; SOUSA NETO, M. V.; MILITO, C. M. **Maturidade em gerenciamento de projetos na esfera pública: múltiplos casos em um governo estadual**. In.: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17., Bauru. Anais... Bauru, 2010.

OLIVEIRA, E. L., OLIVEIRA, E. A. de A. **Estudo Exploratório Sobre os Métodos OPM3 e KPMM para Avaliação de Maturidade Organizacional no Gerenciamento de Projeto**. Revista Gestão Industrial. Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR Campus Ponta Grossa - Paraná - Brasil

PARANÁ. **Decreto n. 9.261 de novembro de 2021**. Diário Oficial 11.049. Curitiba, Paraná.

PARANÁ. **Manual de Comunicação Escrita Oficial do Estado do Paraná**. Departamento Estadual de Arquivo Público ; [colaboração técnica] Escola de Governo do Paraná. – 3. ed. atual. e rev. – Curitiba : Departamento de Imprensa Oficial do Estado, 2014.

PARANHOS, R. et al. **Uma introdução aos métodos mistos**. Sociologias, v. 18, n. 42, p. 384-411, 2016.

PATAH, L. A., CARVALHO, M. M. **Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos**. Production, 26(1), 129-144, jan./mar. 2016

PATRICIO, R. A. H.; NETO, J. A S. F. **Maturidade em Gestão de projetos na Administração Pública: o caso da Fiocruz Brasília**. Journal Health NPEPS. 2019 jan-jun; 4(1):269-281

PECI, A., PIERANTI, O. P., RODRIGUES, S. **Governança e New Public Management: Convergências e Contradições no Contexto Brasileiro**. O&S - v.15 - n.46 - Julho/Setembro - 2008.

PINTO, G. O. **Melhores Práticas na Implantação de um Escritório de Gestão de projetos: Uma Revisão Sistemática da Literatura**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão 14 (2019), pp 448-463

PIRES, J. C. de S., MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006

PMI - Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gestão de projetos**. Sexta Edição. Project Management Institute Inc. 2013

PMI. **Governement Extension to a Guide to the Project Management Body of Konwlegde** in: PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 3rd ed., Project Management Institute Inc., 2006.

PMI. **Organizational Project management maturity model (OPM3) – knowledge foundation**. EUA: PMI, 2003

PRADO, D. **Maturidade em gestão de projetos**. 3. ed. Nova Lima. Falconi Editora, 2015

PRADO, D; ARCHIBALD, R. **Pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos: relatório geral – 2021**; Disponível em <<<http://www.maturityresearch.com>>>. Acesso em 31.jun de 2023

RABECHINI JR, Roque; PESSOA, Marcelo Schneck de Paula. **Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos**. Revista Produção, v. 15, n. 1, p. 34-43, 2005.

REGO, M. L, SILVA, T. R. **Desafios na implantação do Escritório de Gestão de projetos em um Governo Estadual**. Revista Economia & Gestão – v. 11, n. 27, set./dez. 2011.

RESENDE, F. **Por que falham as reformas administrativas?** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

RIVERO, C. M. L. **A Etnometodologia Aplicada à Pesquisa Qualitativa em Psicologia e Educação**. 2. Ed. Rio de Janeiro, 2018. p. 349-356

RODRIGUES, I., RABECHINI JR, R., CSILLAG, J. M. **Os Escritórios de Projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos**. R.Adm., São Paulo, v.41, n.3, p.273-287, jul./ago./set. 2006

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: JosseyBass Inc. Publishers, 1992.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública**. RAP. Rio de Janeiro 43 (2): 347-69. Mar-Abr 2009

SEI. **CMMI for Development**, Version 1.3. Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute, CMU/SEI-2010-TR-033, 2010.

SILVA, R. R. **Aplicação e análise do modelo de maturidade em gerenciamento de projetos Prado-MMGP**. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2011, Belo Horizonte, MG, 2011

SILVEIRA, G. A. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras**. São Paulo, 2008. 383 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008

SLOMSKI, V. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, T. F.; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Estudo Bibliométrico dos Principais Modelos de Maturidade em Gestão de projetos**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 5, Número Especial, p. 5-26, out. 2015.

THIELMANN, R.; DA SILVA, C. H. **Avaliação de maturidade em gestão de projetos: estudo de caso de um projeto automotivo**. Revista GEPROS, v. 9, n. 2, p. 35, 2014.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. Cortez Editora – Autores Associados. São Paulo, 1986.

TREFF, L. **A Implementação de um EGP - Planejamento e Inovação na Modernização da Administração Pública**. Anais do VI Simpósio Internacional de gestão de projetos, Inovação e Sustentabilidade, São Paulo/SP. Brasil – 13 e 14/11/2017

VENTURA, K. S., SUQUISAQUI, A. B. **Aplicação de ferramentas SWOT e 5W2H para análise de consórcios intermunicipais de resíduos sólidos urbanos**. Ambiente Construído, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 333-349, jan./mar. 2020.

WOOD, T.; CALDAS, M. **Antropofagia organizacional**. Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 4, p. 6-17, 1998.

ANEXO A – Modelo de Maturidade Prado-MMGP (2015)

NÍVEL 2 - CONHECIDO

Este nível representa o despertar para o assunto Gestão de projetos. Suas principais características são:

- ❖ Conhecimentos introdutórios de Gestão de projetos.
- ❖ Uso introdutório de ferramentas para sequenciamento de atividades. Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos.
- ❖ Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gestão de projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional, etc.
- ❖ Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de Gestão de projetos (GP).

1) Em relação aos treinamentos internos e externos ocorridos nos últimos 12 meses, relacionados com aspectos básicos de Gestão de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Diversos elementos do setor participaram de treinamentos nos últimos 12 meses. Os treinamentos abordaram aspectos ligados a áreas de conhecimentos e processos (tais como os padrões disponíveis, PMBOK, IPMA, Prince2, etc.).
- b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
- d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.

2) Em relação ao uso de softwares para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, Gantt, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Diversos profissionais do setor participaram de treinamento em software nos últimos 12 meses e o utilizaram em seus projetos.
- b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
- d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.

3) Em relação à experiência com o planejamento e controle de projetos, por elementos envolvidos com projetos no setor, podemos afirmar:

- a) Nos últimos 12 meses, diversos elementos do setor têm efetuado o planejamento, o acompanhamento e o encerramento de uma

- quantidade razoável de projetos, baseando-se em padrões conhecidos (PMBOK, etc.) e em ferramentas computacionais (MS-Project, etc.).
- b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 4) Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância do assunto Gestão de projetos para agregar valor à organização, assinale a opção mais adequada:
- a) Esse é um tema já consolidado ou em evolução. Tem-se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 5) Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se possuir uma **metodologia**, assinale a opção mais adequada:
- a) Esse é um tema já consolidado ou em evolução. Tem-se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 6) Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização da importância de se possuir um **sistema informatizado** para atender ao gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:
- a) Esse é um tema já consolidado ou em evolução. Tem-se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

- d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 7) Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância dos componentes da estrutura organizacional (gerentes de projeto, EGP, comitês, Sponsor, etc.), escolha:
- a) Esse é um tema já consolidado ou em evolução. Tem-se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 8) Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de os projetos do setor estejam rigorosamente alinhados com as estratégias e prioridades da organização, escolha:
- a) Esse é um tema já consolidado ou em evolução. Tem-se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados neste sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.
- 9) Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência comportamental (liderança, negociação, comunicação, conflitos, etc.) escolha:
- a) Esse é um tema já consolidado ou em evolução. Tem-se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 10) Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência técnica e contextual

(ou seja, assuntos ligados ao produto, aos negócios, à estratégia da organização, seus clientes, etc.), escolha:

- a) Esse é um tema já consolidado ou em evolução. Tem-se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
- d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.

NÍVEL 3 - PADRONIZADO

Ao responder as questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que foi implementada uma plataforma de GP, que está em uso. Suas principais características são:

- ❖ Evolução nas competências.
- ❖ Ambiente propício à mudança de cultura.
- ❖ Existência de uma plataforma padronizada para Gestão de projetos Uso de *baseline*.
- ❖ Medição de desempenho dos projetos encerrados.
- ❖ Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.).
- ❖ A plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano.
- ❖ Uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos da metodologia (início, meio e fim).

1) Em relação ao uso de metodologia de Gestão de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe uma metodologia contendo os processos e as áreas de conhecimento necessários e alinhados a algum dos padrões existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, etc.). Ela diferencia projetos pelo tamanho (grande, médio e pequeno) e está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
- d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.

2) Em relação à informatização dos processos para gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um sistema, aparentemente completo, adequado e amigável. Ele contempla diferentes tamanhos de projetos e permite armazenar e

consultar dados de projetos encerrados. Está em uso pelos principais envolvidos (que foram treinados) há mais de um ano.

- b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 3) Em relação ao mapeamento e à padronização dos processos desde (caso aplicáveis) o surgimento da ideia, os estudos técnicos, o estudo de viabilidade, as negociações, a aprovação do orçamento, a alocação de recursos, a implementação do projeto e uso, temos:
- a) Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados (tanto da ótica do desenvolvimento do produto como do seu gerenciamento). O material existente é, aparentemente, completo e adequado e está em uso há mais de um ano.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 4) Em relação ao documento Plano do Projeto, que deve conter a abordagem para executar cada projeto em função de sua complexidade e ser utilizado para monitorar o progresso do projeto e controlar variações, riscos e stakeholders, podemos afirmar:
- a) A criação desse documento demanda reuniões entre os principais envolvidos até a aprovação da *baseline*, com suas metas para prazos, custos e indicadores de resultados (se aplicável). Esse processo está em uso há mais de um ano e é bem aceito.
 - b) situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 5) Em relação ao Escritório de Gestão de projetos (EGP ou EGP) ou suas variações, assinale a opção mais adequada:
- a) Está implantado. Suas funções foram identificadas, mapeadas e padronizadas e são utilizadas por seus membros, que possuem o treinamento necessário em GP. É bem aceito, está operando há mais de um ano e influencia positivamente os projetos do setor.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

- c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 6) Em relação ao uso de Comitês (ou sistemas executivos de monitoramento ou equivalentes) para acompanhamento dos projetos durante suas execuções, assinale a opção mais adequada:
- a) Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento. São bem aceitos e estão operando há mais de um ano.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 7) Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto, em reuniões efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe para atualizar o plano do projeto e tratar as exceções e os riscos, assinale a opção mais adequada:
- a) São realizadas reuniões periódicas que permitem que todos percebam o andamento do projeto. Os dados são coletados e comparados com a baseline. Em caso de desvio, contramedidas são implementadas. É feita análise de riscos. Está em uso há mais de um ano.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 8) Com relação ao gerenciamento de mudanças (prazo, custos, escopo, resultados, etc.) para projetos em andamento temos:
- a) Os valores baseline são respeitados durante a vida de cada projeto e evitam-se alterações. Quando uma modificação é solicitada, rigorosos critérios são utilizados para sua análise e aprovação. O modelo funciona adequadamente há mais de um ano.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.

- 9) Com relação à definição de sucesso e à criação e uso de métricas para avaliação do sucesso dos projetos (ou seja, atingimento de metas: resultados obtidos, atraso, estouro de custos, performance, etc.), temos:
- Ao término de cada projeto é feita uma avaliação do sucesso, e são analisadas as causas de não atingimento de metas. Periodicamente são efetuadas análises no banco de dados para identificar os principais fatores ofensores. Está em uso há mais de um ano.
 - A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 10) Com relação à evolução das competências (conhecimentos + experiência) em gestão de projetos, técnica e comportamental dos diversos grupos de envolvidos (alta administração, gerentes de projetos, EGP, etc.), temos:
- Foram identificadas as competências necessárias para cada grupo de profissionais, e foi feito um levantamento envolvendo “situação atual” e “situação desejada”. Foi executado um Plano de Ação que apresentou resultados convincentes nos últimos 12 meses.
 - A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.

NÍVEL 4 - GERENCIADO

Ao responder às questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que a plataforma de GP implementada realmente funciona e dá resultados. As principais características deste nível são:

- ❖ Alto índice de sucesso total – provavelmente acima de 80% Baixo índice de fracasso – provavelmente abaixo de 5%
 - ❖ Os profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática.
 - ❖ Eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos.
 - ❖ Essa situação ocorre há mais de 2 anos
 - ❖ Uma quantidade significativa de projetos já completaram seus ciclos de vida nesse cenário.
- 1) Em relação à eliminação de anomalias (atrasos, estouro de orçamento, não conformidade de escopo, qualidade, resultados, etc.) oriundas do próprio setor ou de setores externos (interfaces), assinale a opção mais adequada:

- a) Todas as principais anomalias foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) pelo estabelecimento de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Este cenário está em funcionamento com sucesso há mais de 2 anos.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 2) Com relação ao sucesso da carteira de projetos do setor, envolvendo (se aplicável) os seguintes componentes: benefícios, resultados esperados, satisfação de *stakeholders*, lucratividade, atrasos, custos, conformidade de escopo e qualidade, etc., temos:
- a) Foram estabelecidas metas, para o desempenho da carteira, para os diversos indicadores que são componentes da definição de sucesso (metas coerentes com o esperado para o nível 4 de maturidade). Essas metas têm sido atingidas nos últimos 2 anos.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 3) Em relação ao envolvimento da alta administração (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor) com o assunto “Gestão de projetos”, assinale a opção mais adequada:
- a) Nos últimos dois anos tem havido um adequado envolvimento da alta administração com o assunto, participando dos comitês e acompanhando “de perto” os projetos estratégicos. Ela possui o conhecimento adequado, têm atitudes firmes e estimula o tema GP.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 4) Em um ambiente de boa governança temos eficiência e eficácia devido à correta estrutura organizacional. Ademais, os principais envolvidos são competentes, pró-ativos e utilizam corretamente os recursos disponíveis (processos, ferramentas, etc.). Escolha:
- a) Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados certos e esperados. Isso vem ocorrendo há mais de dois anos.

- b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 5) Em relação à melhoria contínua, praticada por meio de controle e medição das dimensões da governança de projetos (metodologia, informatização, estrutura organizacional, competências e alinhamento estratégico) temos:
- a) Existe um sistema pelo qual tais assuntos são periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 6) Em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:
- a) Existe um sistema de avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, eventualmente, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos 2 anos.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 7) Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:
- a) Praticamente todos os gerentes passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos. O programa está funcionando com sucesso há pelo menos dois anos e sempre apresenta novos treinamentos.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.

- 8) Em relação ao estímulo para a constante capacitação e a obtenção de certificação (PMP, IPMA, PRINCE2, etc.) pelos gerentes de projetos e elementos do EGP, assinale a opção mais adequada:
- a) Existe uma política para estimular os profissionais a se capacitarem continuamente e obter uma certificação. Está em funcionamento há mais de dois anos com bons resultados e uma quantidade adequada de profissionais já obteve certificação.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 9) Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o planejamento estratégico), assinale a opção mais adequada:
- a) Na etapa de criação de cada projeto (*Business Case* ou plano do negócio) é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das estratégias. Funciona há 2 anos.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.
- 10) Com relação à competência em aspectos técnicos pela equipe responsável pela criação e implementação do produto (bem, serviço ou resultado), nos últimos dois anos, podemos afirmar:
- a) Todos os envolvidos são altamente competentes nessa área, o que contribuiu para que retrabalhos e perdas caíssem para patamares quase nulos.
 - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 - d) Esforços foram iniciados nesse sentido.
 - e) Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido.

NÍVEL 5 - OTIMIZADO

Ao responder as questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada pela prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos. Suas principais características são:

- ❖ Alto índice de sucesso total – provavelmente acima de 90%. Baixo índice de fracasso – provavelmente abaixo de 3%.
 - ❖ Otimização de tecnologia, processos e ferramentas.
 - ❖ Otimização de resultados (prazos, custos, escopo, qualidade, desempenho, etc.). Altíssimo nível de sucesso.
 - ❖ Ambiente e clima de trabalho de eficiência, produtividade e baixo estresse. Alto reconhecimento da competência da área, que é vista como benchmark. Esta situação ocorre há mais de 2 anos.
 - ❖ Uma quantidade significativa de projetos já completaram seus ciclos de vida nesse cenário.
- 1) Um dos mais importantes pilares da otimização é a inovação tecnológica e de processos por permitir saltos de qualidade e eficiência. Escolha a melhor opção que descreve o cenário de inovação no setor:
 - a) O tema deixou de ser tabu, e houve significativa evolução no aspecto inovação, que permitiu visualizar os produtos e processos sob novos prismas. Nos dois últimos anos, ocorreram diversas iniciativas inovadoras com resultados totalmente compensadores.
 - b) A situação existente não atende o descrito no item A.
 - 2) Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em planejamento e acompanhamento de prazos e/ou custos e/ou escopo, podemos afirmar que:
 - a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nesses aspectos que tem permitido significativas otimizações nas durações / custos / escopo dos projetos. A equipe domina algumas técnicas, tais como Ágil/Enxuta (Agile/Lean).
 - b) A situação existente não atende o descrito no item A.
 - 3) Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe na gestão das partes envolvidas (stakeholders) e gestão de riscos, podemos afirmar que:
 - a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nesses aspectos que tem permitido que os projetos avancem “sem nenhum susto”. A equipe domina aspectos de complexidade estrutural, tal como pensamento sistêmico (system thinking).
 - b) A situação existente não atende ao descrito no item A.
 - 4) Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em aspectos técnicos do produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, podemos afirmar que:
 - a) A equipe tem demonstrado domínio tão expressivo nesses aspectos, incluindo (se aplicável) avanços na tecnologia, VIPs – *Value Improving*

Practices, etc., que têm permitido significativas otimizações nas características técnicas do produto sendo criado.

- b) A situação existente não atende o descrito no item A.
- 5) Com relação ao sistema informatizado:
- a) Está em uso há mais de 2 anos um amplo sistema que aborda todas as etapas desde a ideia inicial (ou oportunidade ou necessidade) até a entrega do produto para uso. Ele inclui gestão de portfólio e de programas (se aplicáveis) e projetos encerrados.
 - b) A situação existente não atende o descrito no item A.
- 6) Em relação ao histórico de projetos já encerrados (gestão do conhecimento), no que toca aos aspectos (caso aplicáveis): avaliação dos resultados obtidos; dados do gerenciamento; lições aprendidas; melhores práticas, etc., podemos afirmar que:
- a) Está disponível, há mais de dois anos, um banco de dados de ótima qualidade. O sistema está em uso pelos principais envolvidos para evitar erros do passado e otimizar o planejamento, a execução e o encerramento dos novos projetos.
 - b) A situação existente não atende o descrito no item A.
- 7) Em relação à estrutura organizacional existente (projetizada / matricial forte, balanceada ou fraca / funcional), envolvendo, de um lado a organização e do outro, os gerentes de projetos e o escritório de Gestão de projetos (EGP), escolha:
- a) A estrutura existente é perfeitamente adequada, foi otimizada e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos. O relacionamento entre os envolvidos citados é muito claro e eficiente.
 - b) A situação existente não atende o descrito no item A.
- 8) Em relação à capacidade dos principais envolvidos com projetos do setor em competência comportamental (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:
- a) Os envolvidos atingiram um patamar de excelência neste tema, demonstrando, inclusive, fortes habilidades em assuntos como inteligência emocional, pensamento sistêmico, prontidão cognitiva, etc.
 - b) A situação existente não atende o descrito no item A.
- 9) Em relação ao entendimento, dos principais envolvidos, sobre o contexto da organização (seus negócios, suas estratégias, seus processos, sua estrutura organizacional, seus clientes, etc.), temos:
- a) Existe um alto entendimento destes aspectos que são levados em conta no planejamento e execução de projetos de forma que os produtos

entregues (bens, serviços ou resultados) realmente estejam à altura da organização.

b) A situação existente não atende o descrito no item A.

10) Em relação ao clima existente no setor, relativamente a Gestão de projetos, assinale a opção mais adequada:

a) O assunto Gestão de projetos é visto como “algo natural e necessário” há, pelo menos, dois anos. Os projetos são alinhados com as estratégias e a execução ocorre sem interrupção, em clima de baixo estresse, baixo ruído e alto nível de sucesso.

b) A situação existente não atende o descrito no item A.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada

1) Dimensão Alinhamento Estratégico

- a) Você acredita que o corpo técnico da Secretaria que lida com os projetos consegue seguir, com a disciplina necessária, o que é proposto no planejamento estratégico previsto?
- b) Você acredita que as lideranças da Secretaria (Secretário e Diretores) apoiam a execução de boas práticas de gestão de projetos na organização?
- c) Você acredita que as decisões que envolvem a gestão de projetos na Secretaria estão mais alinhadas com a estratégia ou com as decisões individuais das lideranças?
- d) Já houve iniciativas para promover a gestão de projetos na organização e que foram descontinuadas?

2) Dimensão Estrutura Organizacional

- a) Você tem autonomia para tomar decisões-chave para a gestão dos projetos ou costuma ter que aprovar essas decisões com as instâncias superiores?
- b) Você acredita que existe a centralização dos processos decisórios na Secretaria? Se sim, acredita que ela afeta negativamente a gestão de projetos?
- c) Você acredita que a estrutura organizacional da Secretaria (Diretor - Chefe de Departamento – Coordenador de área) consegue nortear a relação de autoridade e poder entre os gestores do projeto e as outras partes interessadas?
- d) Você nota que a rotatividade de cargos existente influencia na boa gestão dos projetos?

3) Dimensão Informatização

- a) Os sistemas informatizados atuais são suficientes para a boa gestão dos projetos? Se sim, quais são as principais vantagens. Se não, quais são os empecilhos para a utilização?
- b) A existência de sistemas informatizados específicos para a gestão de projetos seria suficiente para que as pessoas passem a usar essas ferramentas de forma frequente e disciplinada?
- c) Você acredita que o corpo técnico da Secretaria possui a capacidade de inovação e criatividade para utilizar os sistemas e propor melhorias?

4) Dimensão Metodologia

- a) A cultura organizacional da Secretaria favoreceria a adoção de metodologia de gestão de projetos mais orientada ao tradicional ou ao ágil? Explique.
- b) Como você avalia a adoção de metodologias de gestão de projetos inovadoras vindas de países estrangeiros?
- c) Para você, seguir uma metodologia de GP bem definida torna a condução do projeto mais complexa?
- d) É importante que haja uma metodologia consolidada na Secretaria e que todos a conheçam para que haja sucesso na gestão dos projetos?

5) Dimensão Competência Comportamental

- a) Você acredita que a boa gestão dos projetos está ligada ao desenvolvimento da flexibilidade do corpo técnico?
- b) Você acredita que a boa execução dos projetos está ligada ao “jeitinho” na hora de resolver os problemas?
- c) Quais são as competências comportamentais essenciais para a melhoria da execução de projetos na organização?
- d) Você percebe que existe uma competição interna entre os colaboradores da Secretaria e que ela influencia na gestão dos projetos?

6) Dimensão Competência Técnica e Contextual

- a) Pensando em projetos educacionais, você acredita que o corpo técnico Secretaria possui o senso de criatividade e inovação para elaborar projetos bem-sucedidos?
- b) O que você pensa sobre o desenvolvimento de competências ligadas ao empreendedorismo para a melhoria da execução dos projetos? Você consegue perceber a promoção dessa iniciativa na Secretaria?

7) Dimensão Competência em Gestão de Projetos

- a) Você acha que é possível a boa execução dos projetos sem o devido conhecimento das ferramentas de gestão de projetos?
- b) Qual é a melhor forma de fazer com que o corpo técnico da Secretaria incorpore os conhecimentos específicos da GP?
- c) Você sente que existe um incentivo da Secretaria em fazer que o corpo técnico se capacite na temática de gestão de projetos?

APÊNDICE B - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa “Maturidade em Gestão de Projetos e Cultura Organizacional em uma Secretaria Estadual de Educação”, desenvolvida por Guilherme Silveira Santana, discente do curso Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ).

A partir da aplicação de um questionário e da realização de uma entrevista semiestruturada, esta pesquisa tem como objetivo principal analisar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos e a cultura organizacional na Secretaria Estadual de Educação do Paraná.

O convite a sua participação se deve ao fato de você estar lotado em um setor que desenvolve projetos na instituição pesquisada. A sua participação é voluntária, isto é, não é obrigatória, possuindo plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento, sem nenhuma penalização caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas, sendo toda a avaliação realizada de forma individual sem a presença de outros voluntários. Se necessário, você poderá ser identificado na pesquisa pelas letras “E” de “Entrevistado” e um número sequencial natural (1,2,3...).

Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste documento.

A sua participação consistirá em responder ao questionário do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos | Prado-MMGP, composto por 40 questões de múltipla escolha e, em seguida, a uma entrevista semiestruturada sobre os aspectos da gestão de projetos e da cultura organizacional da Secretaria Estadual de Educação do Paraná, composta por 25 questões discursivas. A aplicação do questionário e a

realização da entrevista serão realizados de forma presencial, acompanhado pelo pesquisador. O tempo previsto para o preenchimento do questionário e a realização da entrevista é de 50 a 70 minutos.

As respostas serão armazenadas em arquivos digitais, assim como os resultados, mas somente terão acesso às mesmas o pesquisador e seu orientador. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução 466/12 e orientações do CEPSJ.

Como benefício da pesquisa, ao identificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos e realizar levantamentos sobre a cultura organizacional local, espera-se contribuir para a melhoria das práticas de gerenciamento de projetos na instituição, considerando a cultura organizacional do ambiente organizacional estudado.

Em relação aos riscos, considerando que a pesquisa se enquadra na área de ciências sociais aplicadas, descarta-se a possibilidade de riscos físicos aos participantes. Os possíveis riscos psicológicos, morais e intelectuais aos participantes serão minimizados ao preservar suas identidades no decorrer da pesquisa. Entretanto, os participantes podem sentir algum desconforto ou cansaço ao responder ao questionário, por isso as devidas pausas serão realizadas a fim de evitar essa situação.

Os resultados gerais poderão ser divulgados em artigos científicos e na dissertação. Não serão feitas imagens durante a realização dos procedimentos deste estudo e não haverá nenhum custo pela sua participação. Fica também garantida a indenização em casos de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial.

Sinta-se à vontade para fazer qualquer pergunta sobre este estudo. Se outras perguntas surgirem mais tarde, você poderá entrar em contato com os pesquisadores:

- Discente: Guilherme Silveira Santana / e-mail: guissantana21@gmail.com
- Orientador: Gustavo Melo Silva / e-mail: gustavomelo@ufsj.edu.br

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da CEPSJ. O Comitê de Ética é a instância que tem por objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Dessa forma o comitê tem o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não maleficência, da confidencialidade e da privacidade.

Tel e Fax (32) 3379- 5598 / e-mail: cepsj@ufsj.edu.br

Se desejar, consulte ainda a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep): Tel: (61) 3315-5878 / (61) 3315-5879 e-mail: conep@saude.gov.br

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar. Declaro que este documento foi elaborado em duas vias, rubricadas em todas as suas páginas e assinadas, ao seu término, pelo convidado a participar da pesquisa, assim como pelo pesquisador responsável.

Curitiba, ___ de _____ de _____ .

Nome do Entrevistado

Assinatura do Entrevistado

Nome do Pesquisador

Assinatura do Pesquisador