

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Departamento de Administração – DA

**Uma análise dos elementos críticos do gerenciamento de projetos em um
órgão do Poder Judiciário do Estado da Paraíba**

KEILLA TEIXEIRA DA SILVA

João Pessoa – PB
Abril/2013

KEILLA TEIXEIRA DA SILVA

**Uma análise dos elementos críticos do gerenciamento de projetos em um
órgão do Poder Judiciário do Estado da Paraíba**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Serviço de Estágio
Supervisionado em Administração, do Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade
Federal da Paraíba, como requisito obrigatório
para a obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Francisco Roberto Farias Guimarães Jr.
Coordenador do curso: Prof.^a Dr.^a Helen S. Gonçalves

João Pessoa – PB
Abril/2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586a Silva, Keilla Teixeira da.

Uma análise dos elementos críticos do gerenciamento de projetos de um
órgão do poder Judiciário do Estado da Paraíba./ Keilla Teixeira da Silva. – João
Pessoa: UFPB, 2013.

62f.:il.

Orientador: Prof. Francisco Roberto Farias Guimarães Jr.
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gerenciamento de projetos. 2. Poder judiciário. I. Título.

Ao Professor Orientador Francisco Roberto Farias Guimarães Jr.

Solicitamos examinar e emitir pronunciamento sobre o Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Keilla Teixeira da Silva.

João Pessoa, 26 de março de 2013.

Prof.^a Dr.^a Helen S. Gonçalves
Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

Folha de Aprovação

KEILLA TEIXEIRA DA SILVA

Uma análise dos elementos críticos do gerenciamento de projetos em um órgão do Poder Judiciário do Estado da Paraíba

Trabalho de Curso Aprovado em: 08 de abril de 2013.

Banca Examinadora

Prof. Francisco Roberto Farias Guimarães Jr.
Orientador

Prof. Examinador

AGRADECIMENTOS

A minha família, meus pais Rosineide e Severino, aos quais dedico este trabalho, por sempre terem feito tudo que estivesse ao vosso alcance para me proporcionar as melhores coisas da vida e terem investido a todo custo na minha educação, e meu irmão Kleiton. Pelo apoio de sempre e por terem aguentado meus momentos de irritação e desespero enquanto fazia esta monografia.

Ao Prof. Leonardo Rohde, meu primeiro orientador, por sua confiança, paciência, e objetividade, sem as quais este trabalho não teria começado.

E ao Prof. Roberto Guimarães, meu segundo orientador, que assumiu este trabalho em sua reta final, por sua disponibilidade em me ajudar mesmo não tendo muita intimidade com o tema.

Aos meus queridos amigos de curso e que vou levar para o resto da vida, Ana Karla, Aline, Priscilla, Nara, Jhon, Kelly, Samya, Jennifer e Aracy, por todo apoio que me deram e por sempre torcerem pelo meu sucesso.

Aos demais colegas de minha turma, pelos bons momentos vivenciados ao longo destes anos de graduação.

A Helena Vasconcelos e Hamonny Ângela, pela longa amizade e que, entre conversas e risadas, me faziam esquecer qualquer problema na minha vida.

Aos meus colegas do TJPB, onde aprendi muito sobre o tema deste trabalho, Virgínia, Juliana, Bruno, Falbo, Dr. João, Fernanda, Ana Flávia, Daniel, Virgolino, Marcos, Adriano, Fátima e Seu Rosi, pelos ótimos momentos que vivi enquanto lá estagiei.

A Socorro, secretária do Departamento de Administração, pela enorme paciência em me dar informações a respeito do paradeiro do meu primeiro orientador.

Aos demais professores do curso de Administração da UFPB, pelos ensinamentos que levarei comigo para o resto da vida.

Aos respondentes desta pesquisa, em especial ao Assessor de Gestão Estratégica e o Chefe do Núcleo de Projetos do Tribunal estudado, pela acessibilidade e confiança, e por revelarem importantes informações sem as quais este trabalho não seria uma realidade.

A todos que colaboraram direta ou indiretamente para a elaboração deste trabalho.

RESUMO

SILVA, Keilla Teixeira da. *Uma análise dos elementos críticos do gerenciamento de projetos em um órgão do poder judiciário do estado da Paraíba*. Orientador: Prof. Francisco Roberto Farias Guimarães Jr. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba/Departamento de Administração, 2013. 62 f. Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração).

O gerenciamento de projetos tem sido usado pelas organizações como um método para operacionalizar o planejamento estratégico, já que a execução deste é ainda um grande desafio. Desde 2009, após publicação de resolução do Conselho Nacional de Justiça, todos os Tribunais do Poder Judiciário deveriam criar um Plano Estratégico, com objetivos e metas de longo prazo, e projetos para o alcance destes. O objetivo desta pesquisa foi analisar quais os elementos críticos para a implantação do gerenciamento de projetos em um órgão do Poder Judiciário do Estado da Paraíba, apontando estes elementos, discorrendo como eles foram trabalhados na realidade do órgão e indicando pontos de melhoria. Para o levantamento de dados deste estudo de caso foram realizadas análises de documentos oficiais de domínio público, entrevistas semiestruturadas com cinco gestores de projetos do órgão em estudo e o Chefe do Escritório de Projetos e a aplicação do questionário de medição da excelência em gestão de projetos de Harold Kerzner (2006). Os dados receberam o tratamento qualitativo com base na análise do discurso. Chegou-se a conclusão de que os elementos mais relevantes são: a necessidade de treinamentos na área, a definição dos processos e ferramentas que suportarão adequadamente a execução dos projetos e a cultura da organização. Propõe-se como ideias de melhoria ao órgão estabelecer avaliações de eficácia dos treinamentos proporcionados, buscar a formação de equipes multisetoriais, buscar o envolvimento ativo e patrocínio da alta administração por meio dos resultados concretos alcançados pelos projetos, criar mecanismos de valorização dos servidores e unidades/setores que se adaptaram ao método, evitar o excesso de documentações e construção de uma metodologia com as lições aprendidas deste primeiro ciclo de projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Poder judiciário. Elementos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 HISTÓRICO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	12
2.2 CONCEITOS BÁSICOS	14
2.2.1 Projetos, programas, subprojetos e portfolio	14
2.2.2 Gerenciamento de projetos	16
2.2.3 O papel das estruturas organizacionais.....	18
2.3 GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	19
2.3.1 Estágio de Iniciação.....	20
2.3.2 Estágio de Planejamento.....	20
2.3.3 Estágio de Execução.....	21
2.3.4 Estágio de Monitoramento e Controle.....	21
2.3.5 Estágio de Encerramento	21
2.4 ÁREAS DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	22
2.4.1 Gerenciamento da Integração	22
2.4.2 Gerenciamento do Escopo	22
2.4.3 Gerenciamento do Tempo	23
2.4.4 Gerenciamento do Custo	23
2.4.5 Gerenciamento da Qualidade.....	23
2.4.6 Gerenciamento dos Recursos Humanos	24
2.4.7 Gerenciamento da Comunicação	24
2.4.8 Gerenciamento dos Riscos	25
2.4.9 Gerenciamento das Aquisições.....	25
2.5 ASPECTOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO.....	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	27
3.2 OBJETO E SUJEITOS DA PESQUISA	28
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	28
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	29
 4 ANÁLISE DOS DADOS	 30
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	30
4.2 TREINAMENTOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	32
4.3 PROCESSOS E FERRAMENTAS ORGANIZACIONAIS	34
4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	39
4.5 BENEFÍCIOS GERADOS PELOS PROJETOS.....	43
4.6 RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE EXCELÊNCIA EM PROJETOS	45
 5 CONCLUSÃO.....	 47
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	48
5.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	49
 REFERÊNCIAS	 50
 APÊNDICES	 53
APÊNDICE A	53
APÊNDICE B	61

1. Introdução

Vivemos um momento em que a administração pública no nosso país vem passando por importantes transformações. A pressão da população ganhou força o suficiente para exigir dos diversos órgãos do setor maior preocupação com a eficiência de suas ações e respostas rápidas aos problemas que surgem a todo o momento (ROSA, 2008). Dessa forma, os gestores públicos precisam buscar técnicas de boa gestão, em sua grande maioria, formuladas no âmbito de modelos empresariais de sucesso, para aplicar na sua realidade e suprir tais queixas.

Uma destas técnicas buscadas é o gerenciamento de projetos, um conjunto de métodos e processos para a condução adequada de atividades com início e fim predeterminados com um objetivo claramente definido e restrições de prazo, custo e qualidade. Organizações que optam por trabalhar com projetos o fazem porque estão buscando mais flexibilidade, agilidade nas respostas às mudanças do ambiente e uma melhor alocação dos recursos. Oliveira (2007) aponta que os projetos têm sido usados como meio de colocar em prática o planejamento estratégico.

Uma das esferas do poder público brasileiro que percebeu a necessidade de aperfeiçoar e modernizar seus serviços prestados a população é o Poder Judiciário. O gerenciamento de projetos passou a ser formalmente utilizado pelo mesmo a partir de 2009. Numa iniciativa pioneira do então presidente do Supremo Tribunal Federal – STF e do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, o ministro Gilmar Mendes, foi instituído, pela Resolução nº 70, de 18 de março de 2009, o Plano Estratégico Nacional do Poder Judiciário e a obrigatoriedade da elaboração de planejamentos estratégicos similares em todos os tribunais e unidades judiciárias, obedecendo ao alinhamento com o plano nacional.

Ficou determinado pela mesma resolução que o alcance das metas traçadas nos planos estratégicos deve ser feito através de projetos analisados e aprovados como necessários e eficientes para tal. Àquela instituiu também que as atividades de gerenciamento de projetos são de responsabilidade dos Núcleos de Gestão Estratégica existentes em cada tribunal ou unidade análoga, prestando serviços de coordenação e assessoria na elaboração e execução dos mesmos.

No âmbito da unidade judiciária em estudo, o plano estratégico foi formulado na mesma época que o nacional. Junto com este, foram concebidos onze projetos estratégicos criados para o alcance dos objetivos e metas da instituição. A elaboração dos mesmos foi coordenada pela Assessoria de Gestão Estratégica e seu órgão subordinado, o Núcleo de

Projetos, que funciona como o Escritório de Projetos da organização. Destes projetos, apenas cinco foram iniciados. Os demais ainda aguardam autorização para começarem.

Entre as primeiras dificuldades percebidas pelas pessoas envolvidas nos projetos estava o fato de que a maioria jamais tinha tido contato com a área em sua vida profissional. Toda a alta administração e a maioria dos servidores do órgão têm formação na área de Direito, o que não lhe permitiu o contato com projetos. Mesmo com todos os envolvidos nesse processo de mudança tendo recebido treinamento sobre gerenciamento de projetos, lhes falta experiência prática, pois como bem colocam Cleland e Ireland (2002) para lidar com projetos é preciso, além do conhecimento teórico, destreza e capacidade de usar as técnicas, habilidades para driblar os problemas que surgem durante a condução destes empreendimentos. E destreza e habilidade são competências adquiridas apenas com a prática.

A estrutura da organização é do tipo funcional, bastante tradicional. É o tipo de estrutura apontado pela literatura como o mais complicado para se conduzir projetos, haja vista que os gerentes de projetos precisam concorrer com os gerentes funcionais pelos recursos, já que a autoridade reside nestes, dificultando a criação de uma equipe coesa e com boas ferramentas, além da recorrente necessidade de algum apoio externo (consultorias) para conduzir os projetos (VARGAS, 2005). Some-se a isso o fato de que a implantação das práticas de gerenciamento de projetos foi de certa forma algo “empurrado”. Surgiu a exigência do CNJ e os tribunais deveriam se adequar a esta nova realidade o mais rápido possível, às vezes sendo necessário comprimir algumas etapas para cumprir a meta. O próprio CNJ não estava em condições ideais na época para subsidiar as demais unidades judiciárias na condução de tal mudança.

Tais adversidades fizeram com que o gerenciamento de projetos enfrentasse certa resistência em se desenvolver na organização, colocando em dúvida sua eficiência. Já faz dois anos que essa realidade se instalou na unidade judiciária estudada e ao longo desse tempo apenas cinco projetos previstos no plano estratégico foram iniciados, além de outros quatro surgidos posteriormente ao plano, todos na unidade sede. Estes foram executados, mas não escaparam de alguns percalços, como ações que tiveram de ser abortadas e prazos não cumpridos, além dos outros projetos previstos no plano estratégico ainda não foram iniciados.

1.1 Problema da pesquisa

Diante do exposto acima, um dos questionamentos surgidos foi se essas falhas têm origem em algum desvio no processo de implantação do gerenciamento de projetos no órgão estudado, sendo necessário avaliar se o caminho seguido está em conformidade com as recomendações dos principais autores da área e pelo *Project Management Institute* – PMI, conhecido por divulgar aquelas que são consideradas as melhores práticas da área.

Este trabalho então seguiu esta linha de pensamento, preocupando-se em realizar um diagnóstico sobre a forma como o gerenciamento de projetos foi e têm se desenvolvido na organização objeto de pesquisa, tendo como alvo responder o seguinte problema de pesquisa:

Quais são os elementos críticos do gerenciamento de projetos em um órgão do Poder Judiciário do estado da Paraíba?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analizar os elementos críticos do gerenciamento de projetos em um órgão do Poder Judiciário do estado da Paraíba

1.2.2 Objetivos específicos

- Apontar os elementos críticos do gerenciamento de projetos na organização;
- Descrever a forma como estes elementos são trabalhados na organização estudada;
- Identificar pontos de melhoria no atual cenário do gerenciamento de projetos no órgão em estudo.

1.3 Justificativa

O gerenciamento de projetos chegou ao Poder Judiciário brasileiro como uma tentativa de modernizar o sistema e deixar para trás a época em que o mesmo era conhecido como moroso e ineficiente. São os projetos elaborados no interior de cada órgão que vão operacionalizar as estratégias definidas pelos mesmos para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

Tendo isso exposto, percebe-se a importância de um trabalho como este, que pretende analisar quais os fatores que devem receber uma atenção especial na implantação do gerenciamento de projetos em organizações com características idênticas ou próximas a que foi estudada. O resultado deste trabalho pode ser uma informação relevante para os demais Tribunais, que ainda estão passando pelo processo de implantação, ajudando os mesmos a identificar onde devem ser concentrados os esforços para construir uma base sólida para o novo método de trabalho, alocando melhor seus recursos limitados.

A importância de desenvolver o gerenciamento de projetos num órgão público é reforçada com Prado (2004), que o coloca como uma ferramenta para o atingimento das metas organizacionais que otimiza o uso dos recursos disponíveis e atende aos prazos estabelecidos sem deixar de considerar a qualidade do trabalho feito. Jacques (2009) defende que o gerenciamento de projetos no setor público pode ser encarado como um propulsor de mudanças, no sentido de facilitar a condução de estratégias e ações inovadoras, promover o desenvolvimento em ambientes altamente burocráticos de forma mais eficiente e rápida e permitir uma melhor gestão dos interesses dos envolvidos.

Destaca-se também o fato de que os resultados dessa pesquisa poderão servir de insumos para a revisão de *templates*, como a metodologia própria de gerenciamento de projetos da organização.

Gerenciamento de projetos ainda é algo recente no ambiente de estudo desta pesquisa, pode-se dizer em fase embrionária. Logo, toda nova informação gerada a respeito do tema será bem aceita pela administração, e, a depender do grau de relevância e poder de mudanças positivas que tais informações seriam capazes de causar, elas podem extrapolar as barreiras regionais e tornarem-se recomendações do CNJ em seu Banco Nacional de Boas Práticas de Gestão para a adoção pelos demais órgãos do judiciário como práticas exemplares.

Outro fato a favor para o desenvolvimento dessa pesquisa é que trabalhar com projetos será algo cada vez mais comum em todas as organizações, visto que, de acordo com o PMI (2012), um quinto do Produto Interno Bruto (PIB) mundial (algo em torno dos US\$ 12

trilhões) é gasto com projetos. Logo, a área mostra-se bastante atraente para profissionais de Administração, visto que o mercado já possui muitos profissionais com conhecimentos técnicos em projetos, porém aqueles que têm conhecimento de gestão para condução dos projetos ainda são poucos.

Também são poucos os trabalhos acadêmicos desenvolvidos sobre gerenciamento de projetos na área de Administração. O tema ainda é muito mais relacionado com as áreas de Engenharia e Computação, que usam dos seus preceitos há mais tempo e foram precursoras em descobertas sobre o tema. Poucos também são os que abordam o gerenciamento de projetos na esfera pública. Assim, do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui para aumentar o escopo de informações acerca de práticas de gerenciamento de projetos no setor público, uma visão ainda pouco abordada, além de ser capaz de gerar novos questionamentos que podem ser utilizados em pesquisas futuras.

A seguir, será apresentado um levantamento das principais teorias sobre projetos que embasam este trabalho. Após, são explicados os procedimentos metodológicos que orientaram a realização da pesquisa, seguidos dos dados levantados em campo com suas respectivas análises. Por fim, as conclusões obtidas com a pesquisa e a respostas aos objetivos traçados. Finaliza-se com as referências utilizadas e os instrumentos de coleta de dados como apêndices.

2. Revisão de Literatura

2.1 Histórico do Gerenciamento de projetos

Os princípios de gerenciamento de projetos têm sido aplicados em grandes construções desde tempos remotos da civilização, a exemplo das pirâmides do Egito, monumentos da Roma Antiga, catedrais da Europa, além de diversas obras de infraestrutura como aquedutos, castelos e estradas (CLELAND; IRELAND, 2002).

Um dos primeiros escritos formais sobre gerenciamento de projetos é o livro *Essay upon projects*, de Daniel Defoe (1697), no qual o autor “relata que alguns projetos eram esporadicamente realizados de forma mais sistemática já em torno de 1640, e que esta

sistematização tornou-se mais popular alguns anos mais tarde, quando em 1680 a arte e o mistério dos projetos passaram a espalhar-se pelo mundo” (CORRÊA; CORRÊA, 2008, p. 285).

O marco fundamental foi em 1958, com o sucesso do projeto Polaris, encabeçado pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos. Na condução deste complexo empreendimento foram empregadas diversas técnicas já conhecidas, como o gráfico de Gantt, de modo a controlar os custos e prazos estabelecidos (PRADO, 2004). O projeto foi o responsável também por divulgar o uso dos gráficos PERT – *Program Evolution and Review Technique* (Técnicas de Revisão e Avaliação do Programa). Posteriormente, a mesma foi combinada com outra técnica, o CPM – *Critical Path Method* (Método do Caminho Crítico), desenvolvido em 1957 pela DuPont, criando a técnica de programação PERT/CPM, amplamente utilizada por ser capaz de definir “o sequenciamento de atividades que é determinante para a definição da duração do projeto” (DINSMORE; CAVALIERI, 2005).

As associações profissionais sobre gerenciamento de projetos começam a surgir na década de 1960. Em 1965 foi fundada a IMSA - *International Management Systems Association*, que utilizava o nome INTERNET, hoje conhecido por IPMA - *International Project Management Association* (CODAS, 1987) hoje presente em 50 países. Em 1969 surge o PMI – *Project Management Institute*, a principal instituição na área. O PMI atualmente possui profissionais credenciados em mais de 185 países, sendo cerca de 600.000 membros associados (PMI, 2012). O Instituto é responsável por publicar aquele que é considerado a grande referência em se tratando de projetos, programas e portfolio, o *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK®, que ficou conhecido no Brasil como Guia PMBOK®. O corpo de conhecimentos em gerenciamento de projetos é um guia desenvolvido pelo PMI, julgado coerente e comprovado, “mundialmente reconhecido, além de ser aceito, desde 1999, como padrão de gerenciamento de projetos pelo ANSI (*American National Standards Institute*)” (PRADO, 2004, p. 39). O Guia PMBOK® serve para difundir o que seriam as boas práticas da área: processos, atividades e ações aplicáveis à maioria dos projetos, capazes de reduzir a incerteza e probabilidade de erro na condução dos mesmos. Hoje, o Guia PMBOK® encontra-se em sua quarta edição, publicada no final do ano de 2008. De acordo com Cleland e Ireland (2002) a popularização do Guia PMBOK® deve-se a sua forte distribuição e venda e ao reconhecimento do mesmo como padrão pela maioria das grandes empresas e agências do governo americano, pelo fato de sua estrutura permitir que seja usado para aprimorar a maioria das metodologias e ciclos de projetos. Hoje, a maioria dos autores na área preocupa-

se em adequar suas publicações ao que é difundido pelo Guia PMBOK®.

De acordo com Codas (1987), na década de 1970 surgiram os primeiros softwares específicos para planejamento e controle de projetos, como o Projacs e Artemis. Apesar da ajuda que prestavam em lidar com projetos com grande número de atividades, eram de lenta atualização das informações.

Porém, até esse momento, projetos ainda era algo restrito aos setores com tradição na atividade, como construção e infraestrutura. Mas a partir da recessão de 1989/93, como aponta Kerzner (2006), pode-se ver o crescimento da área em setores não orientados a projetos. O gerenciamento de projetos se tornou fundamental para atingir os objetivos de redução de custos e manutenção da qualidade e implantação de mudanças como a reengenharia organizacional, necessários nesse período econômico turbulento, além de permitir a combinação com outras formas de gerenciamento, como a engenharia simultânea, gestão da mudança e gestão da qualidade total.

Chegando a esta época, Prado (2004) colocou algumas tendências na área, como a profissionalização das pessoas que trabalham com projetos, o gerenciamento de portfolio e gerenciamento corporativo de projetos e a crescente orientação do tema no setor governamental. O que já é uma realidade, impulsionado pelo cenário econômico e social atual, caracterizado pela competição a nível internacional, necessidade de inovação constante a prazos curtos e custos controlados e imposição de diretrizes reguladoras para gestão eficiente dos recursos públicos.

2.2 Conceitos básicos

2.2.1 Projetos, programas, subprojetos e portfolio

Organizações podem ser entendidas como um conjunto de processos e projetos. Sendo os processos as atividades rotineiras desempenhadas, os projetos são tudo aquilo que não é rotina na organização. De acordo com o Guia PMBOK® (2008, p. 11), “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Na definição de Kerzner (2006, p. 15) projeto é “um empreendimento com objetivo bem

definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade". Vargas (2005, p. 7) nos dá uma definição mais extensa, afirmando a característica de atividade não rotineira, colocando que,

projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Tais definições apresentam elementos em comum. Nada mais são que algumas características fundamentais dos projetos:

- Temporário: projetos devem ter início e fim claramente definidos. Um projeto termina quando alcança o objetivo para o qual foi criado (DINSMORE; CAVALIERI, 2005);
- Resultados exclusivos: por mais que certos projetos sejam semelhantes em termos de especificações de objetivos, os resultados sempre serão únicos;
- Tempo, custo e recursos limitados: os prazos, custos e recursos disponíveis para o projeto são escassos, definidos na sua fase de elaboração, e com limite estabelecido.

Sendo assim, podemos concluir que projetos são atividades com início e fim definidos, em que se busca atingir determinado objetivo em um dado prazo, com uma quantidade limitada de recursos e um custo previamente estipulado.

Heldman (2005, p. 3) estabelece que "um projeto é bem sucedido quando atende (ou excede) as expectativas dos *stakeholders*, que são as pessoas que tem algum interesse envolvido – aquelas que têm algo a ganhar ou a perder como consequência do projeto".

Uma das atribuições de projetos é que os mesmos têm sido bastante utilizados para operacionalizar as estratégias das organizações. O planejamento estratégico é um documento que contém informações amplas e objetivos para o longo prazo. Para que estes sejam devidamente atingidos é necessário desdobrá-los em objetivos de curto prazo, que dão origem aos projetos e/ou processos rotineiros, que são a base da implementação da estratégia (VALERIANO, 2005). Segundo Oliveira (2007), os projetos são a interligação entre os planos prescritivo (o que a organização fará para atingir seus objetivos dentro de suas limitações) e quantitativo (projeções econômicas e financeiras do planejamento orçamentário para execução das atividades) porque eles permitem a alocação de recursos ao longo do tempo, permitindo o balanceamento do montante dispendido com o planejamento orçamentário.

Prado (2004) completa colocando que todo bom planejamento estratégico deve gerar uma “carteira de iniciativas”, que são as ações e projetos que farão com que os objetivos sejam alcançados.

As dimensões de projetos variam em função do volume de recursos envolvidos, fazendo surgir divisões hierárquicas, que são os programas e subprojetos. Segundo Possi (2006, p. 11) um programa “é um conjunto de projetos que deve ser conduzido e gerenciado de uma forma coordenada, obtendo pelo seu esforço e conclusão conjunta os resultados que um único projeto sozinho não tem condições de atingir”. São projetos cuja soma dos resultados gerados por cada um atinge um objetivo maior. Existe uma relação de interdependência entre os projetos que compõem um programa. Daí a importância de gerenciá-los em conjunto. Subprojetos, também chamados de componentes, são partes de um projeto maior, com certo grau de complexidade, que foi dividido para facilitar seu gerenciamento (DINSMORE; CAVALIERI, 2005).

Além destas divisões hierárquicas em projetos temos ainda o conceito de portfolio, que, segundo o Guia PMBOK® (2008, p. 14), “é um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos”. Ainda segundo o Guia, os projetos e/ou programas que compõem um portfolio não estão necessariamente inter-relacionados, sendo essa a diferença fundamental entre um programa e um portfolio. O gerenciamento de portfolio de projetos, como aponta Kerzner (2006, p. 244) “é um processo de tomada de decisões buscando o que é melhor para a organização como um todo”, visto que permite a correta identificação dos projetos que efetivamente trazem benefícios estratégicos, bem como o nível adequado de investimento em cada um deles.

2.2.2 Gerenciamento de projetos

Segundo Kerzner (2006, p. 15) gerenciamento de projetos pode ser definido “como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”. O Guia PMBOK® (2008, p. 38) coloca que “o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atingir os

seus requisitos”. O objetivo final de gerenciar projetos é conseguir, através da aplicação de processos gerenciais, gerar o resultado pretendido do projeto, dentro de suas limitações de recursos e prazos, com a qualidade exigida pelos *stakeholders*.

Vargas (2005, p. 4) aponta a importância do gerenciamento de projetos para as organizações ao discorrer sobre o atual cenário econômico, onde os competidores, mesmo das menores empresas, estão espalhados pelos quatro cantos do mundo, onde vence quem conseguir superar seu concorrente fazendo o mesmo produto/serviço com mais qualidade e a menores custos, e enfatizando a proposta básica do gerenciamento de projetos, que é “estabelecer um processo estruturado e lógico para lidar com eventos que se caracterizam pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental”.

Os benefícios para as organizações a respeito do gerenciamento de projetos são muitos. Possi (2006, p. 15) explica que o gerenciamento de projetos,

pode ajudar no direcionamento e melhor aplicação de recursos escassos, ajustar o foco da organização para metas e objetivos, criar oportunidades de desenvolvimento das habilidades da equipe, através de motivação, inovação e aprendizado e construção do convívio multifuncional e multidisciplinar levando ao melhor entendimento das redes internas de produção que permeiam os diferentes setores e departamentos de uma organização.

Cleland e Ireland (2002) apontam que os benefícios advindos do gerenciamento de projetos abrangem quatro grupos: a organização, os altos administradores, os líderes de projetos e suas equipes e o cliente/usuário do produto do projeto.

Entre os benefícios para a organização destaca-se a melhora da produtividade, aumento dos lucros pela redução de desperdício de tempo e de energia em soluções erradas, melhor posição competitiva dentro de seu mercado com a apresentação de resultados mais rápidos e melhores tomadas de decisões sobre os esforços de trabalho.

Os altos administradores conseguem apresentar mais rapidamente produtos que satisfaçam as exigências dos clientes, melhor comunicação entre os vários níveis de esforços de trabalho e mais abertura para a aprovação de novas iniciativas devido à existência de um processo estruturado de definição de exigências.

Os líderes de projetos e membros de equipe ganham mais satisfação no trabalho realizado devido as entregas corretas de produtos, produzem com menos esforço, estabelecem uma melhor linha de comunicação com a alta cúpula e o cliente, e melhor fluxo de informações sobre o andamento do trabalho. Completando os benefícios às equipes, Corrêa e Corrêa (2008) colocam que o gerenciamento de projetos faz com que as equipes trabalhem de

forma mais inteligente, graças a melhor utilização das competências individuais.

Os clientes dos produtos dos projetos, quando estes são conduzidos através de processos adequados de gerenciamento, beneficiam-se de maior nível de confiança sobre cumprimento dos prazos, custos e especificações de qualidade e uma comunicação melhor com a equipe do projeto para estabelecer as definições do produto que desejam.

2.2.3 O papel das estruturas organizacionais

Segundo o Guia PMBOK® (2008), no âmbito do gerenciamento de projetos, é importante considerar a estrutura da organização, já que a mesma afeta a disponibilidade dos recursos dispendidos aos projetos, além de refletir o modo de trabalho que a mesma utiliza para alcançar seus objetivos, posições de autoridade e cadeias de comando (SOBRAL; PEKI, 2008). E também “o nível de autoridade de que o gerente de projeto vai usufruir será dado pela estrutura organizacional” (HELDMAN, 2005).

As estruturas variam entre funcionais e projetizadas, com estruturas do tipo matriciais entre estes dois extremos.

As estruturas do tipo funcional, em que a divisão é de acordo com as funções organizacionais (setores de Marketing, Recursos Humanos, Finanças, etc.) apresentam a vantagem da clara definição de papéis e cadeia de comando, excelência funcional e ausência de duplicidade de atividades. Porém, dessa forma, o gerente de projetos tem pouca ou nenhuma autoridade, já que os membros da equipe são leais aos seus gerentes funcionais (GIDO; CLEMENTS, 2007; HELDMAN, 2005).

Organizações funcionais costumam priorizar os processos cotidianos sobre os projetos. Isso não significa que não existam projetos, mas estes geralmente são desenvolvidos no interior de cada divisão departamental apenas para melhoria operacional. É uma configuração comum em organizações orientadas para a rotina, que atuam em ambientes onde a mudança não é algo necessário para a sobrevivência das mesmas (PRADO, 2006).

O segundo tipo, as estruturas matriciais ou híbridas são uma combinação entre o modelo funcional e a projetizada. De acordo com Sobral e Peci (2008, p. 183), este tipo de estrutura “combina uma cadeia de comando funcional, de natureza vertical, e hierárquica, com uma cadeia horizontal ou transversal, centrada no projeto específico”, e organizações

funcionais pode adotar este tipo de estrutura quando necessitam formar equipes multidisciplinares temporárias para a condução de projetos.

Este tipo de estrutura permite combinar a excelência funcional com a orientação a projetos, além de permitir que haja uma grande transferência de conhecimentos, já que ao concluir-se um projeto, a equipe é desfeita e realocada num próximo projeto. Porém, como aponta Valeriano (2005), apresenta o problema da duplicidade de chefia, já que os membros da equipe precisam reportar seu desempenho ao gerente do projeto e gerente funcional. Para evitar esse problema é fundamental que aconteça um planejamento criterioso que determine os papéis e responsabilidades tanto na execução do projeto como nas tarefas de rotina da organização.

Já as estruturas projetizadas são o extremo oposto do modelo funcional. São adotadas por organizações que trabalham essencialmente com projetos, como escritórios de arquitetura, empresas de base tecnológica e indústria aeroespacial. Segundo o Guia PMBOK® (2008, p. 34) neste tipo de configuração, “a maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho do projeto e os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade”.

Numa organização deste tipo, vários projetos são conduzidos simultaneamente. É como se cada projeto representasse uma microempresa, o que permite um maior foco nas demandas dos clientes e dedicação integral dos membros da equipe. Porém, algumas pessoas não irão trabalhar o tempo todo no projeto, o que traz momentos de ociosidade da força de trabalho, que acarreta em altos custos (VALERIANO, 2005).

De acordo com Prado (2006), hoje, a maioria das organizações se encontra com o modelo matricial, pois mesmo que os produtos/serviços ofertados sejam fruto de processos, vez ou outra se mostra necessário à realização de projetos para melhoria de fatores fundamentais para a competitividade e sobrevivência.

2.3 Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos

Um processo é um conjunto de atividades numa ordem lógica com vistas à obtenção de um resultado através da transformação de insumos. Os processos de gerenciamento de projetos são os grupos de atividades cuja execução se torna necessária para a condução de um projeto de modo satisfatório.

Na realidade, os processos não seguem uma sequência bem definida. O que acontece é uma superposição deles, principalmente os processos de execução e monitoramento e controle (VALERIANO, 2005).

O Guia PMBOK® (2008) estabelece cinco grupos de processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

2.3.1 Estágio de Iniciação

Segundo Maximiano (2007), os processos de iniciação começam quando se reconhece a necessidade de iniciar um novo projeto ou uma fase de um já em andamento. Para Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009) a fase de iniciação de um projeto determina, em grande parte, as chances de sucesso do mesmo. Cleland e Ireland (2002, p. 157) colocam que “iniciar um projeto de forma correta é muito mais fácil do que corrigir expectativas errôneas ou redirecionar os esforços da equipe”.

Nesta fase é definido o escopo inicial do projeto, os *stakeholders* (sejam de natureza interna ou externa à organização) e o gerente do projeto. A iniciação não é de responsabilidade do líder do mesmo e/ou de sua respectiva equipe; isso é algo a ser decidido pela alta administração, de acordo com os objetivos estratégicos da organização.

2.3.2 Estágio de Planejamento

Para Cleland e Ireland (2002), é aqui que o gerente e equipe do projeto começam a trabalhar. É sua função transformar as metas e especificações do projeto em um plano estruturado, que o abranja do começo ao fim. De certa forma, o processo de planejamento nunca para, pois à medida que o projeto vai se desenvolvendo, novas informações a respeito de sua realidade vão surgindo, se fazendo necessário que a equipe retome processos de Planejamento e até mesmo de Iniciação. O Guia PMBOK® (2008, p. 47) estabelece que “a equipe do projeto deve estimular o envolvimento de todas as partes interessadas apropriadas ao planejar o projeto e desenvolver os planos de gerenciamento e documentos do mesmo”.

Isso para que não restem dúvidas acerca de quais necessidades e expectativas o produto do projeto deverá suprir.

É uma fase que exige muita atenção por parte da equipe. Cleland e Ireland (2002) citam que, como benefícios de um processo de planejamento adequado, a implantação do projeto é facilitada, além de conseguir economias significativas de tempo e recursos.

2.3.3 Estágio de Execução

Os processos de execução são os responsáveis por operacionalizar os projetos, de acordo com as especificações definidas no plano de gerenciamento elaborado no processo de planejamento. Para Vargas (2005, p. 34) “é a fase que materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente”.

2.3.4 Estágio de Monitoramento e Controle

Os processos de monitoramento e controle são necessários “para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes” (PMI, 2008, p. 58). A grande importância deste grupo de processos é permitir à equipe avaliar o desempenho real do projeto com o desempenho planejado propiciando a aplicação de medidas corretivas adequadas, gerando informações que poderão ser aproveitadas posteriormente em outros projetos semelhantes.

2.3.5 Estágio de Encerramento

São os processos necessários para a finalização do projeto. De acordo com Vargas (2005), deve ser feita uma auditoria para levantar as falhas ocorridas durante a execução do

projeto, que devem depois ser discutidas e analisadas para que não mais ocorram.

2.4 Áreas do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Segundo o Guia PMBOK® (2008), o corpo de conhecimentos em projetos está dividido em nove áreas, descritas a seguir.

2.4.1 Gerenciamento da Integração

Gerenciamento da integração, de acordo com o Guia PMBOK® (2008, p. 67), refere-se aos “processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento”.

O gerenciamento da integração ganha relevância ao considerarmos momentos em que processos distintos interagem, como na elaboração do cronograma, em que é preciso que se tenha a estimativa de prazos e o sequenciamento das atividades (POSSI, 2006). Sua importância então é garantir que o projeto seja coordenado de forma conjunta, o que é algo fundamental principalmente quando estamos lidando com equipes multisetoriais ou distantes geograficamente. Os processos de gerenciamento desta área são: Desenvolver o termo de abertura do projeto; Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto; Orientar e gerenciar a execução do projeto; Monitorar e controlar o trabalho do projeto; Realizar o controle integrado de mudanças; e Encerrar o projeto (ou uma fase dele).

2.4.2 Gerenciamento do Escopo

O gerenciamento do escopo do projeto “tem como objetivo principal definir e controlar os trabalhos a serem realizados pelo projeto de modo a garantir que o produto ou serviço desejado seja obtido através da menor quantidade de trabalho possível, sem abandonar

nenhuma premissa estabelecida no objetivo do projeto” (VARGAS, 2005, p. 59). Todo trabalho que será realizado no projeto precisa estar declarado no escopo.

Aqui, precisa-se fazer uma distinção entre escopo do projeto e escopo do produto. Escopo do produto são as especificações que o produto final deve assumir e escopo do projeto é todo trabalho que deve ser feito para que se atinja um produto/serviço/resultado com as características anteriormente especificadas. Os processos de gerenciamento do escopo são: Coletar os requisitos; Definir o escopo do projeto; Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP); Verificar o escopo; e Controlar o escopo.

2.4.3 Gerenciamento do Tempo

Dinsmore e Cavalieri (2005, p. 71) definem o gerenciamento do tempo como o “processo necessário para assegurar que o projeto seja executado no prazo previsto”. O principal produto gerado no gerenciamento do tempo é o cronograma do projeto, que exibe as datas programadas para início e término dos pacotes de trabalho bem como o tempo de folga de cada um deles.

Os processos relacionados ao gerenciamento do tempo são: Definir as atividades; Sequenciar as atividades; Estimar os recursos das atividades; Estimar as durações das atividades; Desenvolver o cronograma; e Controlar o cronograma.

2.4.4 Gerenciamento do Custo

Segundo o Guia PMBOK® (2008, p. 141) o gerenciamento dos custos “inclui os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controles dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado”. Os processos de gerenciamento do custo são: Estimar o custo das atividades; Determinar o orçamento total do projeto; e Controlar os custos.

2.4.5 Gerenciamento da Qualidade

O gerenciamento da qualidade, de acordo com Vargas (2007, p. 22), “engloba os processos requeridos para assegurar que os produtos ou serviços do projeto estarão em conformidade com o solicitado pelo cliente ou contratante”. Mas a qualidade em um projeto não é medida apenas pela conformidade do resultado final. É preciso que se assegure também a qualidade dos processos que conduzem o projeto (ABNT, 2006). São processos de gerenciamento da qualidade: Planejar a qualidade; Realizar a garantia da qualidade; e Realizar o controle de qualidade.

2.4.6 Gerenciamento dos Recursos Humanos

O gerenciamento dos recursos humanos é o conjunto de processos que permitem organizar, gerenciar e guiar os participantes do projeto, com vistas a aproveitar de modo eficiente as capacidades e habilidades de todos os envolvidos no empreendimento (DINSMORE; CABANIS-BREWIN, 2009). Os processos de gerenciamento desta área incluem: Desenvolver o plano de recursos humanos; Mobilizar a equipe de projeto; Desenvolver a equipe de projeto; e Gerenciar a equipe.

2.4.7 Gerenciamento da Comunicação

O gerenciamento da comunicação consiste num grupo de processos que definem as informações que serão formalmente comunicadas aos envolvidos no projeto, a frequência e os meios de transmissão utilizados, tal como as necessidades de reuniões, suas durações e propósitos (ABNT, 2006). Estes processos são: Identificar as partes interessadas (*stakeholders*); Planejar as comunicações; Distribuir as informações; Gerenciar as expectativas das partes interessadas; e Reportar o desempenho;

2.4.8 Gerenciamento dos Riscos

O gerenciamento dos riscos envolve a identificação, análise, preparação de ações de contingências e controle de eventos, sejam eles positivos ou negativos, que podem acontecer ao projeto, de forma a tirar o proveito máximo dos eventos positivos e minimizar os efeitos danosos dos eventos negativos (DINSMORE; CABANIS-BREWIN, 2009; PMI, 2008).

São processos de gerenciamento dos riscos: Planejar o gerenciamento dos riscos; Identificação dos riscos; Realizar a análise qualitativa dos riscos; Realizar a análise quantitativa dos riscos; e Monitorar e controlar os riscos.

2.4.9 Gerenciamento das Aquisições

Por fim, o gerenciamento das aquisições são os processos que visam a identificar e adquirir os suprimentos necessários para a execução do projeto. São os processos: Planejar as aquisições; Realizar as aquisições; Administrar as aquisições; e Encerrar as aquisições.

2.5 Aspectos do Gerenciamento de Projetos no Setor Público

Segundo Carneiro (2010), ao contrário do que se acredita, gerenciamento de projetos não é algo tão distante da realidade do setor público, já que a maioria das práticas e ferramentas da área se originou nesse ambiente, como o gráfico de Gantt, usado pela primeira vez na construção de uma represa no Colorado, estado norte-americano, ou a técnica PERT, como dito anteriormente, desenvolvida pelo Departamento de Defesa Americano, responsável também por criar a ferramenta EAP e o *Earned Value* (técnica para análise de desempenho de projetos). Com o passar do tempo, o setor privado, com suas características de rápidas transformações e necessidade constante de mudanças, assimilou o gerenciamento de projetos e passou a ser o responsável por desenvolver novos conceitos e práticas. Mas o setor público

ainda é um grande demandante de projetos, tanto em quantidade quanto em volume de recursos financeiros.

Porém existem algumas particularidades no setor público que não acontecem no privado e precisam ser consideradas ao se desenvolver projetos nessa esfera. Em decorrência disto, o PMI criou, em 2006, a Extensão para Governo do Guia PMBOK®. As extensões do Guia são criadas sempre que existe uma determinada área na qual os conhecimentos e práticas existentes não se aplicam a todos os tipos de projetos (ROSA, 2008). A extensão não substitui o Guia PMBOK® nem traz nenhum conceito geral novo, e deve ser lida junto com o PMBOK®.

Segundo a Extensão para Governo do Guia PMBOK®, as principais características que tornam projetos do setor público únicos são as restrições legais, que impõem limitações que só poderão ser vencidas mediante autorização da organização competente; a prestação de contas ao público, considerando o alto número de interessados no projeto, que podem momento contestar as decisões tomadas pelo gerente do projeto; e a utilização de recursos públicos provenientes da arrecadação de impostos para o financiamento.

Os *stakeholders* dos projetos no setor público, além daqueles identificados no Guia PMBOK®, deve-se acrescentar (PMI, 2006; ROSA, 2008):

- A população;
- Os reguladores, que são pessoas ou órgãos que impõem regras para aprovar aspectos do projeto, mas que não tem interesse no sucesso do mesmo, uma vez que não irá afetá-los;
- *Stakeholders* de oposição: pessoas/instituições que se sentirão prejudicados caso o projeto tenha sucesso;
- Imprensa: quanto mais recursos o projeto envolve maior a cobertura da imprensa sobre ele, que noticia tanto os pontos positivos quanto os negativos;
- Fornecedores: assumem grande importância nos processos de aquisições;
- Gerações futuras: os governos têm uma responsabilidade para com as gerações futuras, assumindo uma dívida de longo prazo a respeito de infraestrutura e ambiente;
- Setor privado: que fornece financiamento de contrapartida e participa de parcerias público-privadas.

O sucesso de projetos da área pública é medida pelo benefício social que os resultados destes projetos poderão causar, muito embora ainda costume-se usar técnicas como Análise de

Custos (BCA) e Retorno sobre Investimento (ROI), porém mais para efeito de controle sobre os gastos. Até porque outro fator importante a se considerar é a regulamentação intensa e obrigatoriedade da prestação de contas dos projetos, pois os mesmos são financiados com recursos advindos da arrecadação de impostos, obrigações e taxas pagas pela população.

Existem dois ciclos que exercem influência no gerenciamento de projetos no setor público. O primeiro é o ciclo eleitoral, pois “se houver uma mudança na liderança do governo, existe a possibilidade de uma reversão ou mudança na política, o que pode afetar drasticamente a vida útil do projeto” (PMI, 2006, p. 15). Além de que se deve respeitar o período de neutralidade política em épocas de eleições (ROSA, 2008). O outro ciclo, mais importante até que o tempo é o ciclo orçamentário. Os orçamentos dos órgãos governamentais são elaborados tendo como base o ano fiscal, o que leva à divisão dos projetos e programas de longa duração em módulos anuais, com montantes de recursos financiados para este período. Caso o projeto atrasse, pode-se perder o financiamento do trabalho na mudança de um ano fiscal para o próximo.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Caracterização da Pesquisa

De acordo com Vergara (2008), uma pesquisa é caracterizada segundo dois critérios: quanto a sua finalidade e quantos aos meios de investigação.

Considerando a finalidade, este trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva, que tem como objetivo “descrever características de determinado grupo, estimar a proporção dos elementos de determinada população que apresente características e comportamentos de interesse ao pesquisador e descobrir ou compreender relações entre variáveis do fenômeno em questão” (ACEVEDO; NOHARA, 2007, p. 46).

Pelo meio de investigação, a pesquisa se qualifica como de campo, bibliográfica, documental e estudo de caso. De campo por ter ocorrido no local em que o fenômeno ocorre; bibliográfica porque se fundamentou em material publicado em livros, revistas, artigos e outros meios como base para realizar a análise teórico-prática; documental pela necessidade

do levantamento de informações que constam em documentos oficiais do órgão estudado, que revelaram detalhes importantes sem a necessidade de interrogação; e estudo de caso por ter sido aplicada em uma única realidade, que permitiu analisar e compreender o fenômeno em questão de maneira ampla e detalhada (VERGARA, 2008; GIL, 2010);

3.2 Objeto e Sujeitos da Pesquisa

Foi escolhida como objeto desta pesquisa a unidade sede de um órgão do Poder Judiciário do estado da Paraíba. O motivo da escolha se deve ao fato de que o Poder Judiciário começou, recentemente, a adotar práticas de gerenciamento de projetos como medida para modernizar seu aparato e melhorar a eficiência de suas ações, tornando-se um campo fértil para a realização de pesquisas que explorem o desenvolvimento do assunto na realidade do setor público.

Sujeitos da pesquisa são definidos como as pessoas que fornecem os dados necessários para a realização da mesma (VERGARA, 2008). Para este trabalho, os sujeitos selecionados foram cinco gestores de projetos que estão em andamento ou que já foram concluídos pelo órgão em estudo, além do Chefe do Núcleo de Projetos. Estas pessoas foram escolhidas por estarem diretamente envolvidos com os projetos e terem participado de todo o processo de gerenciamento, se tornando a fonte de informação ideal para os objetivos desta pesquisa.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Para esta pesquisa, foram utilizadas as técnicas de análise documental, questionário e entrevista.

A análise documental consistiu no levantamento de dados através de documentos oficiais como atos da Presidência, portarias e resoluções. Todos os documentos levantados estão disponíveis ao público no site do órgão.

Foi utilizado um questionário adaptado da metodologia de medição de excelência em gestão de projetos de Harold Kerzner (2006), exposto no apêndice A ao final deste trabalho. O

questionário é dividido em seis blocos temáticos: Processos integrados, Cultura organizacional, Apoio gerencial, Treinamento e desenvolvimento, Gestão informal de projetos e Excelência comportamental. É composto por questões de múltipla escolha, e para cada opção de resposta é atribuída uma pontuação diferente. Ao final, devem-se somar as pontuações de cada questão, gerando um total que indica uma interpretação de onde se encontra a organização no caminho para desempenhar a gestão de projetos de forma excelente. A pontuação máxima do questionário é de 210 pontos, e cada bloco tem uma pontuação máxima possível de 35 e quanto mais próximo a resposta dada chegar desse valor, mais importância tem o gerenciamento de projetos para a organização e este tópico avaliado está mais próximo da excelência. O instrumento precisou passar por modificações no texto das questões para que facilitar a compreensão de alguns termos técnicos para os respondentes.

A entrevista “é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 51). Este trabalho utilizou a entrevista do tipo semiestruturada focalizada, que de acordo com Marconi e Lakatos (2006) é aquela em que o entrevistador tem liberdade para desenvolver a situação na direção que considerar mais adequada. O instrumento foi um roteiro de entrevista semiestruturado, que pode ser visto no apêndice B, com algumas questões previamente definidas, mas dando liberdade ao pesquisador de formular novas perguntas no decorrer da entrevista, se assim julgar conveniente.

3.4 Tratamento dos Dados

Os dados levantados foram analisados de acordo com a abordagem qualitativa. O método qualitativo é caracterizado pela não utilização de métodos estatísticos, pela riqueza em dados descritivos e por analisar e interpretar de forma profunda características de questões particulares (MARCONI; LAKATOS, 2006). Assim foi possível conhecer de forma mais clara opiniões, características e comportamentos do assunto estudado.

Os dados recolhidos pelos questionários foram avaliados de acordo com o sistema de pontuação de Kerzner. As entrevistas passaram pelo método de análise do discurso. Vergara (2008, p. 25) coloca que a análise do discurso “visa não só apreender como uma mensagem é transmitida, como também explorar o seu sentido” de forma a captar tanto o seu sentido

explícito quanto o implícito. O método analisa não apenas aquilo que o discurso do emissor, mas também o contexto em que tal discurso se dá, pois considera não apenas os aspectos verbais da mensagem, mas também os paraverbais (pausas, entonação de voz) e não verbais (gestos, olhares, postura corporal).

4. Análise dos dados

4.1 Caracterização da organização

Esta pesquisa foi desenvolvida na unidade sede de um órgão do Poder Judiciário da Paraíba, ao qual chamaremos genericamente de Tribunal, instituído oficialmente há vinte e sete anos, possuindo atualmente quatrocentos e setenta servidores nele lotados.

O departamento encarregado de coordenar as atividades de gestão estratégica e gerenciamento de projetos é a Assessoria de Gestão Estratégica – AGE que, como o próprio nome indica, é responsável por prestar assessoramento aos demais setores nos assuntos que lhe competem, criada em 2009 em cumprimento a Resolução nº 70, de 18 de março de 2009. Dentro da Assessoria existe uma unidade que exerce o papel de Escritório de Projetos (PMO – *Project Management Office*); é o Núcleo de Projetos – NPROJ, criado em junho de 2010, encarregado de se ocupar da coordenação de todas as atividades relativas a esta área desenvolvidas no Tribunal. Entre suas diversas atribuições destacam-se: acompanhar e consolidar as informações sobre o desempenho dos projetos; prestar auxílio técnico às unidades/gestores de projetos; orientar na elaboração de documentos necessários à formalização do projeto (roteiros, planos, relatórios de situação e de encerramento); cuidar da padronização e regulamentação da gestão de projetos, propor e apoiar treinamentos relativos à metodologia, formação e certificação de gestores de projetos; realizar pesquisas a fim de identificar e promover a aplicação de ferramentas de melhoria em gerenciamento de projetos; realizar intercâmbios e *benchmarking* com organizações privadas e públicas de sucesso na área de gestão de projetos e cuidar da divulgação dos resultados dos projetos.

O NPROJ já conseguiu articular a execução de cinco dos onze projetos idealizados no plano estratégico aprovado em dezembro de 2009, e mais quatro surgidos do processo de

desdobramento da estratégia. Desse total de nove, sete projetos foram concluídos com êxito, um encontra-se em execução e o último está paralisado esperando a revisão de escopo para dar continuidade às ações.

É interessante ressaltar que a implantação dessa cultura de estratégia e projetos vem sendo coordenada pela AGE e Núcleo sem o uso de serviços de consultorias. A contratação de especialistas externos para auxiliar no gerenciamento dos projetos seria o caminho mais óbvio, como coloca Vargas (2005), considerando que se trata de uma organização orientada a processos, em que a hierarquia vertical impera, mas o Tribunal decidiu seguir o caminho inverso. Isso porque, segundo um dos entrevistados,

“[...] é meio difícil você estar sempre com consultoria, até porque a gente optou por procurar a nossa capacitação e a gente mesmo poder trabalhar nisso, pra não ficar sempre na dependência de consultor”. (E1).

Nota-se então que a organização acredita que é possível conduzir este processo de mudança sem interferências externas, trabalhando a conscientização das pessoas sobre a importância deste novo método de trabalho, capacitando-as e fazendo de seus servidores os agentes da mudança. Tal prática, quando bem conduzida, é capaz de criar um ambiente de trabalho mais benéfico, já que o funcionário se sente valorizado por estar participando ativamente do processo de mudança, e não apenas como mero espectador, além de permitir evidenciar outras competências dos mesmos. Além de que, como coloca Kerzner (2006), esse pode ser um processo muito oneroso ao orçamento, porque para que um serviço de consultoria seja eficiente, é necessário que estes terceiros passem um longo período de tempo para compreender completamente a cultura e as regras de negócio da organização.

Após a aprovação do plano estratégico, o NPROJ tornou-se o responsável pelo portfolio do órgão, e deu início ao trabalho de implantação novo método. Processos de mudança dessa natureza nunca são fáceis, independente do tipo de organização em que ocorrem, mas nas públicas pode ser ainda mais complicado por causa de uma série de fatores culturais há muito tempo arraigados na cabeça das pessoas. No caso do Tribunal, esta pesquisa identificou, na opinião dos gestores entrevistados, que há três elementos são de fundamental atenção para a correta implantação do gerenciamento de projetos numa organização pública: a necessidade de treinamentos na área, a definição dos processos e

ferramentas que suportarão adequadamente a execução dos projetos e a cultura da organização.

As próximas seções deste trabalho abordarão estes três elementos críticos, e ainda serão mostrados os impactos já gerados no órgão pelos projetos e o resultado de uma avaliação do gerenciamento de projetos segundo uma metodologia elaborada por um dos autores mais conhecidos na área.

4.2 Treinamentos em gerenciamento de projetos

Para que o processo de implantação e desenvolvimento do gerenciamento de projetos no Tribunal funcionasse da melhor maneira possível, era fundamental que houvesse treinamentos sobre a área, considerando principalmente o fato de que a maioria dos servidores tem formação na área de Direito; no máximo, alguns que ocupam cargos de chefia fizeram algum curso sobre Gestão Pública. Dessa forma, o primeiro treinamento específico em projetos envolveu as principais lideranças departamentais e os membros da AGE e do Núcleo, cerca de trinta pessoas, num curso de vinte e quatro horas, que abordou os conceitos básicos do gerenciamento de projetos, as atribuições de um gestor de projetos, a utilidade de trabalhar por projetos e os impactos trazidos nas rotinas de trabalho. Tal treinamento depois acabou se estendendo a alguns membros das equipes dos projetos iniciados.

Uma preocupação do Tribunal em relação aos treinamentos propiciados é dar preferência àqueles que trabalham com repasse de metodologia. De acordo com um dos entrevistados, não é interessante a eles assistir a cursos essencialmente teóricos, num formato tradicional de uma sala de aula:

“Não peço um curso, pra você assistir o curso e ir embora, quero que o conhecimento fique pra gente desenvolver alguma coisa”. (E1).

Os próprios processos de desenvolvimento do planejamento estratégico e do portfolio de projetos foram executados como um grande treinamento prático, pois os envolvidos receberam os ensinamentos e aplicaram o conhecimento adquirido para criar os documentos citados, com a supervisão dos especialistas que conduziram o treinamento.

“A própria construção do mapa estratégico foi um aprendizado muito grande, e a gente participou desde a agenda até a versão acabada do mapa, então tudo isso foi uma grande oficina pra gente. E antes disso nós fizemos vários treinamentos; planejamento estratégico pela Fundação Getúlio Vargas, PDCA; houve um treinamento inicial para gestores de projetos, e usamos todos pra realizar nossas tarefas”. (E2).

Tal prática apresenta algumas vantagens muito interessantes para o órgão. Primeiro, mesmo quando o treinamento é finalizado, os participantes podem continuar a praticar atividades como forma de treino e reciclagem. Segundo, com a metodologia em mãos, é possível que aqueles que passaram pelo primeiro treinamento possam depois replicá-lo, envolvendo mais pessoas.

E foi dessa forma que os demais servidores, que mais tarde passaram a fazer parte dos projetos como membros de equipe, foram capacitados. Esta é uma boa prática por parte do Tribunal, pois como Kerzner (2006) coloca, não faz sentido oferecer treinamentos apenas aos gestores uma vez que gerenciar projetos é muito mais um trabalho de equipe do que uma iniciativa individual.

O treinamento tornou-se um ponto vital para o gerenciamento de projetos no Tribunal. Tem se tentado, com certo sucesso, conscientizar a alta administração de que quanto mais preparados estiverem os servidores, maiores são as possibilidades de os projetos gerarem resultados positivos para o órgão, e em um espaço de tempo menor, que é exatamente o que eles querem. Tanto que houve recentemente um treinamento para os desembargadores, que era uma das ações previstas num projeto, já finalizado, que visava a melhoria das aptidões gerenciais da administração do órgão.

Mas ainda existem alguns pontos que o Tribunal precisa melhorar no tocante a este aspecto. Um dos entrevistados colocou que os treinamentos em projetos já ministrados ainda são insuficientes para a complexidade do trabalho que deve ser executado:

“Houveram sim, eu passei por vários [treinamentos], agora na área de, digamos assim, na área prática de gestão de projetos eu diria que ainda há um déficit”. (E2).

E outro gestor entrevistado colocou mais uma insatisfação:

“Eu considero não, não... deixa eu ver como eu coloco... eu não achei que foi um treinamento que me deu subsídios o suficiente pra gerir um projeto. Eu não me considero uma pessoa, em nível de instrução, de treinamento, apto pra gerir um projeto”. (E4).

Com estas duas colocações percebe-se que ainda falta ao Tribunal estabelecer uma rotina de avaliação dos treinamentos dados. Basear-se apenas na quantidade de cursos e palestras e/ou de servidores envolvidos nos mesmos como indicativos de sucesso de capacitação de pessoal não é suficiente. Tal falha refere-se não apenas à quantidade de horas do treinamento, mas também ao conteúdo ministrado, que, ao que parece, não está condizente com as situações que os gerentes dos projetos enfrentam no dia a dia, e erros desse tipo podem se tornar um fator de resistência à implantação da cultura de projetos no órgão.

4.3 Processos e ferramentas organizacionais

A definição dos processos e documentos que vão suportar o gerenciamento de projetos numa organização é de responsabilidade do PMO da mesma. No Tribunal, o NPROJ utilizou o Guia PMBOK® (2008) e a Metodologia de projetos do CNJ, que por sua vez foi baseada no Guia, como base para criação da sua própria. O que, segundo um dos entrevistados, não foi o ideal:

“O CNJ fez um modelo geral que podia ou não ser seguido, podia ser modificado e no caso a gente modificou, não modificou o suficiente ainda, modificou pouco, porque a gente, depois na prática a gente viu que o impacto de começar a trabalhar com projetos dificultou a implantação de projetos, então a gente tinha que ter feito, na minha opinião, uma metodologia bem mais simples para que criasse cultura e daí a gente podia aprofundar; a gente já começou num nível muito alto e sentiu uma resistência grande pra isso [...]”. (E1).

O próprio Guia PMBOK® (2008) coloca que o mesmo não deve ser encarado como uma metodologia. Por mais que o mesmo contenha o conjunto de melhores práticas desenvolvidas em diversas organizações dos mais diversos setores e portes, ele deve ser usado

com cautela, pois seus 42 processos podem acabar burocratizando demais o desenvolvimento de projetos em organizações que estão ainda começando nessa empreitada.

Dessa forma, a metodologia inicialmente elaborada pelo Tribunal teve muitas resistências por parte das pessoas que tinham de utilizá-la:

“[...] a metodologia existe, o que existe também, e que eu acho que é natural nesse começo de implantação de uma coisa nova é muita resistência. Então muita gente não quer, não aceita que aquilo ali tem quer ser feito daquela forma, questiona e muitas vezes fazem de outra maneira, ou até não faz [...]”. (E6).

Segundo Carneiro (2010) essa é uma atitude recorrente por parte de organizações públicas e, para a autora, um meio eficiente de contornar este problema é criando algum sistema de recompensas para aqueles que usam a metodologia de gerenciamento de projetos. As pessoas precisam se sentir motivadas a realizar suas tarefas segundo a nova rotina e métodos estabelecidos e gerar os documentos requisitados, e para tal podem ser usados diversos tipos de recompensas, financeiras ou não, contanto que deem visibilidade e prestígio aqueles que abraçam os novos métodos de trabalho. O Tribunal já está tentando estabelecer algum tipo de premiação, só que para as unidades/setores que mais contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos do Tribunal. Isso pode ser adaptado para encaixar o uso dos processos de gerenciamento dos projetos como um item a ser premiado.

“[...] a gente também tá com uma premiação que é outro subprojeto, mas esse terá de ser abortado, terá que ficar pro ano que vem. Que a gente quer premiar as unidades do tribunal que contribuem pra execução da estratégia. Estamos com dificuldades em definir como fazer isso”. (E1).

Está se estudando qual a melhor forma de criar essa premiação e entre as opções estão um adicional no salário, realização de um curso, concessão de dias de folga ou a entrega de um prêmio em alguma solenidade no final do ano. Uma opção dada por Vargas (2005) é através do gerenciamento dos custos do projeto. O autor propõe um efetivo controle dos gastos, que quando resultar numa economia de orçamento (sem perda da qualidade do resultado do projeto), esta pode ser revertido num adicional aos envolvidos no projeto. Quando esta recompensa estiver regulamentada, pode ser um grande trunfo para a criação da

cultura de projetos e vencer a resistência dos servidores que ainda não incorporaram a importância do gerenciamento de projetos.

A respeito dos processos de gerenciamento, a Iniciação e o Planejamento de projetos do Tribunal apoiam-se em três documentos: a Solicitação de Projeto, um documento que contém informações básicas para a análise da importância e da viabilidade da constituição de um novo projeto; o Termo de Abertura de Projeto, que nesse caso é usado como o plano de gerenciamento do projeto, pois no mesmo já consta a EAP do projeto, a estimativa completa dos custos, o cronograma detalhado e relação das pessoas que irão compor a equipe; e o Roteiro de Projeto, que é o mapa de resultados, relacionando os resultados/entregas do projeto através de metas e indicadores.

Esses três documentos, para serem elaborados, requerem um número considerável de informações, o que causou alguns problemas:

“[...] não só aqui no tribunal, mas no Brasil todo, quem trabalhou com uma metodologia mais simples, com menos documentos e tudo conseguiu se sair melhor. Você vai ver no site tem uma série de documentos, tem termo de abertura, termo de encerramento, ata de modificação de projeto, solicitação de modificação escopo. E isso acabou se mostrando como um grande gargalo”. (E1).

O que chama atenção nessa documentação é que há várias informações que se repetem entre eles, como a descrição dos clientes do projeto, a estimativa de custos e o Não-Escopo. Exigir esse excesso de informações pode acabar engessando o método e desencorajando pessoas que não tenham conhecimento na área de projetos a sugerirem ideias de novas ações. É preciso também avaliar que informações são realmente necessárias e a quem se destinam, porque para produzir essa documentação são necessárias várias reuniões, debates e esforços para o levantamento dos dados, o que torna o processo cansativo e desestimulante, e forçar as pessoas a um nível de detalhamento grande, considerando a pouca maturidade dos servidores do órgão, colabora para que se crie resistência à metodologia.

Quanto ao Monitoramento dos projetos, existem documentos próprios para exercer este controle por parte do NPROJ e demais setores diretamente envolvidos, como o Relatório de Situação do Projeto e a Proposta de Mudança de Roteiro, para as alterações necessárias. A maior parte das reuniões para monitoramento dos projetos não ocorreram com periodicidade. São realizadas de acordo com a necessidade e por decisão do gestor:

“Então a gente fazia as reuniões de acordo com as necessidades do projeto. Estava tendo dificuldade? Reuni e vamos discutir isso aí. Não tá tendo dificuldade? Toca pra frente”. (E2).

Ainda relacionado com Monitoramento e Controle, outro processo crítico para os projetos do Tribunal é a comunicação. O gerenciamento das Comunicações de projetos no setor público, de acordo com Carneiro (2010, p. 201), é ainda mais essencial do que em outros ambientes por causa das “redes de comunicação e dos níveis de sobreposição de fiscalização dos projetos dessa área”. O processo de comunicação dos projetos com o público externo no Tribunal (entenda-se aqui os servidores que não atuam diretamente neles e a sociedade em geral) tem como principal ferramenta o Portal de Gestão Estratégica:

“[...] eu senti aqui, que a gente precisava exatamente da comunicação, e como aqui é um tribunal avançado em termos de informatização, [...], toda a comunicação nossa é feita via internet e intranet. Então o que é que a gente fez: criou um portal da gestão estratégica, aí aqui a gente começou a comunicar toda estratégia. planejamento, execução dos projetos. Está tudo aqui, pra conhecimento de todo mundo”. (E1).

O Portal dá aos projetos a visibilidade necessária para que todos estejam informados, dando mais transparência e credibilidade. Cada projeto tem uma área específica para si no mesmo, e todas as informações a seu respeito e os documentos resultantes dos processos de gestão são obrigatoriamente postos à disposição de quem possa se interessar:

“O Núcleo vem aos setores que tem projetos, [...], e a gente faz uma reunião, onde eu informo os andamentos do nosso projeto e ele dá publicidade especificamente dentro do portal da assessoria de gestão estratégica”. (E4).

Falando de ferramentas, no ano passado, um *software* para auxiliar a gestão estratégica e o gerenciamento dos projetos foi adquirido pelo Tribunal. O uso de *softwares* para condução de projetos possibilita que os mesmos sejam planejados e executados de forma mais precisa, já que eles tornam mais eficientes os processos de elaboração de cronogramas, alocação de recursos e gerenciamento dos custos (DINSMORE; CABANIS-BREWIN, 2009).

“Recentemente, nós tivemos aqui a implantação do sistema SIGEST, que em minha opinião esse sistema vem então a dar um grande suporte prático pra os gestores de projetos; eu diria que esse sistema hoje dá então condições mais práticas de se gerenciar um projeto, realmente”. (E2)

Por enquanto, os únicos que tem um entendimento e controle maior sobre as potencialidades do software são os servidores da AGE e NPROJ. Em breve, para que essa ferramenta seja capaz de trazer toda a eficiência que dela se espera, será necessária a elaboração de um treinamento não apenas para os gestores dos projetos, mas para os membros das equipes também.

“Depois que a gente [...] criou uma ferramenta, como a que nós criamos agora, que foi sugerida pelo conselho superior, para gerenciar esses projetos, então a gente tem assim, uma ampla possibilidade de ter sucesso no futuro com gestão de projetos no tribunal, então o desafio que a gente tem agora é massificar essa ferramenta, colocá-la na mão dos servidores, e mostrar a sua versatilidade e o quanto ela é importante para realizar projetos, sejam eles estratégicos, operacionais, não importa o nível [...] pra qualquer nível essa ferramenta funciona”. (E2)

Tendo isto exposto, percebe-se que o órgão tem como tarefa importante a revisão de sua metodologia. Passado este primeiro ciclo de projetos, surgiu muitas lições sobre o que verdadeiramente funciona para a realidade do Tribunal, e dessa forma, os processos podem ser reescritos, pois como coloca Kerzner (2006, p. 140), “as empresas que desenvolvem sua própria metodologia internamente parecem ter mais sucesso, especialmente se incorporam suas próprias melhores práticas e as lições aprendidas a partir de outras atividades”. Algumas alterações já foram feitas, e há menos documentações do que na versão original, dando mais liberdade aos gestores dos projetos para tocá-los fazendo adaptações que forem necessárias, mas ainda há alguns processos com revisão pendente, e outros que necessitam ser elaborados, como a metodologia de gestão de riscos, que ainda não existe formalmente no órgão, mas que alguns gestores, de forma empírica, já tentaram trabalhar nos seus projetos.

Na direção contrária, a atual configuração do processo de comunicação é considerada bastante satisfatória, pois o Portal já se tornou uma ferramenta essencial. E a implantação do SIGEST vem para colocar nas mãos do Tribunal mais um meio de aperfeiçoar o

gerenciamento dos seus projetos. Agora essa ferramenta precisa ser massificada, como bem colocou um dos entrevistados, para que faça valer o investimento feito.

4.4 Cultura organizacional

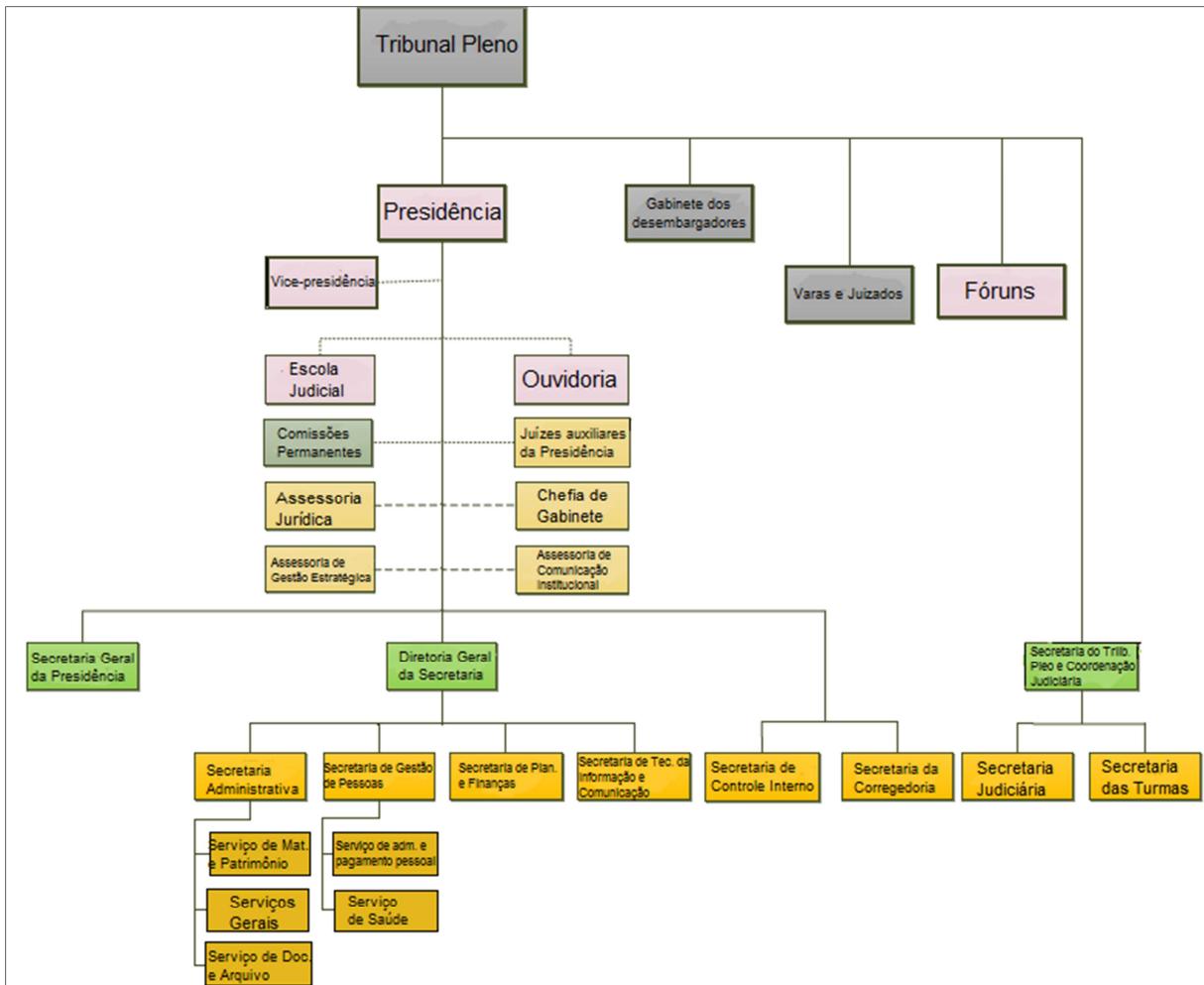
Quando perguntados sobre obstáculos que enfrentaram especificamente para seus projetos e para o Tribunal como um todo desenvolver esse novo método de trabalho, a cultura foi unanimidade no discurso dos gestores como um dos principais problemas.

“Eu diria que a grande barreira é a barreira cultural. Realmente se saber, se compreender a importância de projetos estratégicos, como eles funcionam, como eles contribuem para esse planejamento estratégico. Então nós temos ainda uma grande tarefa pela frente, que é exatamente massificar essa cultura, essa concepção”. (E2)

A cultura de uma organização pode ser descrita como o conjunto dos aspectos comportamentais que norteiam sua atuação, seu modo de fazer negócios. Gerenciamento de projetos é mais que um conjunto de métodos e procedimentos, é uma cultura que pode demorar anos para ser construída com uma base sólida (KERZNER, 2006). Nesta pesquisa, conseguiu-se observar opiniões a respeito de alguns dos diversos aspectos da cultura atual da organização que influenciam na construção dessa nova cultura favorável a projetos, que tenta ganhar espaço no Tribunal. São eles: a estrutura organizacional, o apoio da alta administração, o relacionamento dos gerentes de área com os gerentes de projeto e o comportamento dos funcionários frente a esta mudança.

Com relação à estrutura organizacional, o Tribunal possui uma funcional tradicional, com uma hierarquia verticalizada e trinta e quatro departamentos ao todo, como mostra o organograma modificado abaixo:

Figura 1: Organograma da unidade-sede do Tribunal



Adaptado de: Site institucional do órgão, 2012.

Como se pode observar, é uma estrutura inchada, com diversos tipos de setores: subordinação de linha, staff, vinculação. Este tipo de organização é apontado pelos autores da área e pelo próprio Guia PMBOK® como não adequada para a condução de projetos. Isso porque neste tipo estrutura a autoridade do gerente do projeto é extremamente limitada pelo gerente de área e é necessária muita negociação pelo uso dos recursos (financeiros, pessoas, materiais). Mas isso não significa que este tipo de estrutura não possa executar projetos, só que geralmente eles são desenvolvidos no interior das unidades administrativas. Esse é o caso do Tribunal, pois os projetos já realizados ficaram em sua maior parte concentrados dentro de setores, com vez ou outra consultando especialistas de outras áreas. Inclusive, cinco dos projetos já finalizados tiveram como gestor um membro da AGE e/ou do NPROJ.

Falando sobre a relação entre gerentes de área e gerentes de projetos, Kerzner (2006) coloca que, para se alcançar a maturidade em projetos, é fundamental ter o apoio dos gerentes de área, pois são deles o controle direto dos recursos internos; sem este apoio, não é possível realizar os projetos. Dessa forma, a seleção dos gestores de cada projeto no órgão foi feita

pensando em evitar conflitos de chefia. Se o projeto estava relacionado com Tecnologia da Informação, ficava sob a responsabilidade de alguém desse setor, preferencialmente alguém que já tivesse algum tipo de cargo de chefia; se era relacionado a Recursos Humanos, idem, e assim sucessivamente. É uma tática interessante a se observar, considerando que ainda estamos analisando um começo de implantação, pois ao colocar para gerir os projetos pessoas de dentro das unidades patrocinadoras, evitam-se conflitos como formação de equipes, utilização de materiais e agendamento de horários livres em comum para reuniões. A própria nomenclatura, de gestor de projeto ao invés de gerente, é para evitar os conflitos de chefias e o pensamento de que se criou um novo cargo na estrutura do órgão para beneficiar e a pessoa indicada para tal função.

A formação de equipes seguiu uma lógica semelhante, pois a boa parte das pessoas alocadas nos projetos pertencia ao setor no qual o mesmo se desenvolvia, com vez ou outra sendo necessário chamar alguém de outra unidade, principalmente quando se requeria um especialista em determinado assunto (como TI, por exemplo) para o projeto. Não é possível afirmar algo sobre a aceitação dos servidores do órgão ao método, tendo como base apenas estas entrevistas e considerando a composição das equipes dos projetos, mas um dos gestores colocou que certas vezes as tarefas do projeto e as tarefas de rotina se chocavam:

“[A equipe] não reclamava, mas mencionava. Que pra agir pelo projeto acabava deixando de fazer alguma ação que chegou de outra coordenação, de outra diretoria, através de e-mail, de chamado eletrônico”. (E4).

O que pode ser considerado normal para este tipo de organização. Alguns setores possuem uma carga de trabalho maior, então é de se esperar que surjam situações em que seja necessário escolher o que será priorizado: a rotina ou o projeto. Uma alternativa interessante pode ser começar com projetos mais simples, com tarefas pouco complexas, para essas unidades mais atarefadas. Iniciar com projetos muito complexos para estes setores sobrecarrega as pessoas e cria o pensamento de que elas estão trabalhando mais e recebendo o salário de sempre. E isso, mais uma vez, resulta em resistência cultural.

O apoio da alta administração é um fator crucial para a criação de uma cultura favorável a projetos. Os dirigentes precisam ser os primeiros a acreditarem no potencial estratégico e inovadores do novo método de trabalho se quiserem depois cobrar isso dos demais colaboradores, afinal, nenhum funcionário dedicará seu tempo e esforço em algo que

parece não ter muito valor para seus chefes. No caso do Tribunal, quando perguntados sobre este tipo de apoio, os discursos dos gestores foram divergentes:

“Nós tivemos um grande apoio da Administração na implantação do nosso projeto. Então assim as dificuldades foram poucas no início porque tivemos esse grande apoio. Como ele é um projeto, um objetivo estratégico no mapa estratégico, então assim, a Administração sempre deu apoio”. (E3).

“A gente não teve nenhum desembargador envolvido ativamente nesse projeto. Mas é que os desembargadores estão envolvidos com os julgamentos, as ações trabalhistas, seus julgamentos e tal. Então é muito cedo ainda pra gente, eu acredito ainda, pra gente sonhar com eles envolvidos com projetos, por conta de uma cultura; não é por falta de interesse, é até de afinidade mesmo”. (E2).

O que se pode perceber aqui é que a alta administração, representada na figura do Tribunal Pleno (desembargadores que comandam o Tribunal), não sabe ao certo qual o papel que deve desempenhar nos projetos que o órgão desenvolve. Como já foi dito, eles já receberam um treinamento específico sobre projetos, mas ainda assim acredita-se que o nível de conhecimento deles no tema ainda é incipiente para permitir um envolvimento maior.

“O judiciário é comandado por magistrados, que tem a formação totalmente em direito. Então o que é que eles estudam: a lei; e a lei ou é ou não é, então você não tem como, como a gente tem em administração, uma visão mais ampla do que acontece interna e externamente à organização. [...]. Eles entendem que: - não, juiz não é gestor; juiz é pra julgar, a minha formação é essa. De certa forma, têm razão, só que quando ele assume um cargo administrativo ele passa a ser gestor”. (E1).

O fato desse processo de mudança ter sido imposto de cima para baixo por um órgão regulamentador maior pode ter dificultado esse entendimento maior dos gestores do Tribunal. Todas estas alterações na rotina desse pessoal não têm mais que quatro anos. Os entrevistados estão com a razão quando colocam que não há um envolvimento maior não por causa de desinteresse, e sim por afinidade. O que poderia ser trabalhado aqui é, através de palestras, reuniões e até mesmo pequenos treinamentos, buscando desenvolver o que Kerzner aponta

como uma das características que a alta administração de organizações excelentes em projetos possuem: disponibilidade para a resolução de problemas, não interferência no andamento dos projetos, delegação de autoridade e patrocínio/compromisso a longo prazo.

4.5 Benefícios gerados pelos projetos

Este primeiro ciclo de projetos desenvolvidos, apesar das dificuldades pelas quais passaram, gerou resultados bastante interessantes, que já servem para exemplificar os benefícios que essa mudança pode acarretar.

Em primeiro lugar, o aprendizado gerado. Todos os entrevistados apontaram que, para eles, a condução de seus projetos foi como uma grande oficina.

“Mas tô gerindo esse projeto em forma de aprendizado, com o apoio também dos servidores da assessoria de gestão estratégica do tribunal”. (E4).

É claro que os envolvidos sempre esperavam que seus projetos alcançassem todos os resultados traçados no planejamento, mas o discurso geral é que, mesmo quando precisavam modificar ou desistir de alguma ação para que aquele fosse concluído, eles conseguiam enxergar nisso lições que poderiam ser aplicadas no desenvolvimento dos projetos futuros. É interessante notar aqui que estas pessoas, que estão mais envolvidas com o gerenciamento de projetos, já demonstram maturidade em entender que no começo, considerando as várias limitações que sua organização impõe, muitos erros vão acontecer e os projetos nem sempre darão os resultados pretendidos. E Kerzner (2006, p. 51) coloca que “os melhores programas educacionais são aqueles baseados em arquivos documentados de lições aprendidas”. Logo, esses problemas e erros enfrentados nestes projetos podem ser usados como subsídios para a elaboração de futuros treinamentos, além da revisão da metodologia.

Um dos gestores entrevistados apontou que com o gerenciamento de projetos, um grande benefício é que todos os trabalhos agora feitos dessa forma ganham uma estruturação única e documentação.

“A gente tem identificado aqui no planejamento que, quando a gente faz o acompanhamento,

a gente levanta muitas ações, muita coisa que foi feita, mas nada tá documentado". (E1).

Antes dos projetos muitas ações já aconteciam, algumas inclusive com importância estratégica. A diferença é que agora todas as que venham a ser implantadas seguem uma padronização que facilita o controle e a mensuração dos resultados que elas trazem. Além de permitir desenvolver no órgão gestão do conhecimento, com o registro de tudo que é feito, podendo replicar práticas de sucesso e trocar informações com outras unidades judiciárias.

É relevante também apontar, mais uma vez, que alguns deles já percebem o quanto trabalhar com projetos pode agregar à gestão do Tribunal, em termos de eficiência e produtividade.

"Trabalhar com projetos hoje é indispensável. Eu não consigo mais pensar em gestão sem pensar em formulação de estratégias, de metas, de projetos pra atender essas metas. É fundamental". (E6).

"É extremamente importante na minha concepção. É preciso que o tribunal, os órgãos públicos como um todo, os seus integrantes, magistrados e servidores, tirem isso como a principal ação, que é cumprir o planejamento estratégico, é trabalhar nos indicativos, nas ações dos projetos do planejamento estratégico, e não agir como a gente sempre agiu, em função de manifestos ou de desejos pessoais de coordenadores. É fundamental que a gente trabalhe em cima de planejamento e em cima de projetos". (E4).

Ter pessoas a nível gerencial com esta maturidade é de grande importância para o órgão conseguir implantar uma cultura orientada a projetos. .

Falando agora dos resultados palpáveis, um dos projetos finalizados promoveu uma série de ações para desenvolver as aptidões gerenciais da alta administração e lideranças setoriais do Tribunal. O foco dessas ações era a realização de pequenos cursos e palestras nas áreas de estratégia e gerenciamento de projetos, aproveitando para assim promover e incentivar a mudança cultural. Outro trabalhou o desenvolvimento de ações práticas e educacionais de responsabilidade socioambiental.

Outros resultados gerados foram a criação do Portal de Gestão Estratégica, que se tornou o principal meio de comunicação sobre os projetos para o público interno e externo, e de um programa que promove palestras para disseminar o conhecimento sobre o

funcionamento e rotina das diversas unidades do tribunal, de forma a tornar público os vários trabalhos desenvolvidos pelo órgão e assim melhorar a comunicação interna.

Por fim, um dos projetos criou a carta de serviços do órgão, que é um documento que esclarece a sociedade sobre todos os serviços que são prestados pelo mesmo. Tal resultado foi considerado muito importante pela administração do órgão, porque tinha como objetivo fortalecer a imagem do mesmo, aprimorar o atendimento aos cidadãos e a comunicação com os mesmos e facilitar o acesso à justiça.

4.6 Resultado da avaliação de excelência em projetos

Como forma de complementar as informações recolhidas nas entrevistas, buscou-se na literatura algum modelo que medisse em que nível está o gerenciamento de projetos no órgão pesquisado. Geralmente as pesquisas dessa área optam por questionários de nível de maturidade, porém nesta pesquisa optou-se pela metodologia de medição da excelência em gestão de projetos, desenvolvida por Harold Kerzner (2006), porque este, devido a grande quantidade de questões, permite, ao mesmo tempo em que mede a situação da organização a caminho da excelência, levantar uma série de informações sobre práticas que são utilizadas e comportamentos das pessoas sobre o tema.

Estando isso posto, os questionários foram analisados através das médias aritméticas que os resultados das respostas dos gestores geraram. A metodologia de Kerzner indica analisar a pontuação no todo, mas para explorar um pouco mais as possibilidades, decidiu-se por também avaliar as pontuações pelos blocos temáticos, onde cada um tem uma pontuação máxima possível de 35, significando esta a excelência nesse determinado tema.

O primeiro bloco refere-se a processos integrados, e trata da utilização de metodologias estruturadas de gerenciamento de riscos e gerenciamento da qualidade total aplicado a projetos. A pontuação média nesse bloco foi de 10 pontos, cerca de 28,6% da meta. Alguns dos entrevistaram relataram que vez ou outra utilizam princípios de qualidade, tanto em projetos como em processos, e definem riscos de seus projetos, mas não existe na organização um método sistematizado de agregar esses processos.

O tema cultura organizacional, que explora questões relacionadas a o quanto a organização é capaz e está disposta a mudar os seus hábitos de modo a criar uma cultura de

projetos, alcançou a pontuação de 23, correspondendo a 65,7% do total esperado. Dentre os seis temas, é aquele que apresentou a maior pontuação, demonstrando que o Tribunal já entende que gerenciamento de projetos é não apenas um novo modelo de trabalho, mas um comportamento cultural, e também que se mostra disposto a aderir a essa nova realidade, apesar dos desafios relacionados à hierarquia e autoridade.

Apoio gerencial discorre sobre o quanto a alta administração é favorável ao gerenciamento de projetos, garantindo a continuidade de uma cultura voltada para tal. Aqui, a pontuação foi de 19, equivalente a 54,3%. Está bastante relacionado com o tema anterior, de cultura, e aqui podemos interpretar, juntamente com dados já apresentados sobre isso, que os membros do Tribunal Pleno se mostram dispostos a apoiar projetos, mas ainda não sabem muito bem como fazê-lo, não compreendendo totalmente qual o seu papel nesse processo.

O bloco de treinamento e desenvolvimento trata das práticas de capacitação em projetos desenvolvidas pela organização, principalmente a qualidade daquelas. O Tribunal obteve 13 pontos, que são 37,14% do total máximo. Mais uma vez fica evidenciada a carência de treinamentos, que já foi exposta anteriormente na análise das entrevistas.

Gestão informal refere-se à simplificação das políticas, procedimentos e formulários, necessários para o efetivo gerenciamento de projetos. A pontuação alcançada aqui foi 20, cerca de 57,1% da meta. Este é um tópico interessante, pois como é um órgão público que está sob análise, a tendência é acreditar que o excesso de papéis e documentos são de praxe nessa situação. Mas o que foi verificado na prática é que o Tribunal tem buscado desburocratizar os processos de gerenciamento, e a implantação do SIGEST vêm para dar continuidade a esta tendência.

O tema de excelência comportamental trata, como o nome indica, de comportamentos que favorecem o gerenciamento de projetos numa organização, como motivação dos funcionários, qualificação dos gestores para papéis de liderança e resolução de conflitos, e nele a pontuação obtida foi 17, correspondendo a 48,6% do esperado. Como já dito anteriormente, o Tribunal parece ainda não saber como estimular as pessoas a trabalhar por projetos, sendo isto inclusive uma das próximas resoluções a serem definidas.

Por fim, o Tribunal alcançou 104 pontos no resultado final da avaliação de excelência, ficando na segunda faixa de pontuação, entre 80 e 146, que, de acordo com Kerzner, significa que: *A companhia, ao que tudo indica, apoia apenas em teoria a gestão de projetos. O apoio concreto é mínimo. A empresa acredita que a GP é realmente o caminho, mas não consegue*

discernir os verdadeiros benefícios do trabalho que seus executivos deveriam estar executando para concretizá-la. A empresa ainda é uma organização funcional.

5. Conclusão

5.1 Considerações finais

Implantar um novo método de trabalho como o gerenciamento de projetos não é uma tarefa fácil, ainda mais se estamos a fazê-lo numa organização pública, que já possui uma série de pontos dificultadores. Mas não é impossível, como bem mostra este estudo de caso. A despeito dos problemas enfrentados pelo Tribunal para a execução dos seus projetos, estes já produziram resultados satisfatórios e importantes.

Ainda há muito que se avançar para fortalecer essa cultura de projetos no Tribunal. No tocante a treinamento, o órgão deveria, principalmente, pensar na criação de um sistema de avaliação da eficiência dos treinamentos, para dessa forma poder determinar com mais exatidão no que precisa investir, em termos de qual conteúdo relacionado ao tema ainda mostra deficiências. Também é necessário observar a personalização do treinamento, principalmente no caso daqueles direcionados a alta administração. Para estes, é mais importante conhecer quais os impactos causados pelos projetos na rotina da organização e os benefícios previstos do que as nove áreas de conhecimento do Guia PMBOK®. Este sem dúvida será por algum tempo um elemento de grande demanda no órgão. Podem-se trabalhar treinamentos não apenas com repasse e desenvolvimentos de conhecimento concentrando-se em formar especialistas técnicos, mas também com comunicação e esclarecimento, para informar sobre essa nova realidade irreversível com a qual todos os membros do Tribunal terão de lidar, em algum momento. Este é um bom meio de construir uma cultura favorável ao gerenciamento de projetos.

Agora que estes nove projetos já foram encerrados, o órgão possui uma, ainda que pequena, base de lições aprendidas. É imprescindível que o processo de revisão da metodologia e documentações use este aprendizado como insumo.

A estrutura organizacional não exerce tanta influência sobre os projetos. Por isso, não há motivos para o Tribunal precisar aderir a uma estrutura por projetos, mas é interessante buscar trabalhar de forma matricial, equilibrando a dedicação a estes com a dedicação a rotina, formando equipes multisetoriais e educando os gerentes de área a serem mais flexíveis com os recursos que controlam. O tempo todo se diz aqui cultura favorável, e não orientada a projetos, porque existem organizações que por mais que desenvolvam inúmeros projetos, os seus processos se sobrepõe a qualquer outra coisa por causa da natureza do negócio da mesma. E assim será com o Tribunal. Os projetos agora fazem parte da rotina de trabalho, mas não substituem as tarefas que já são desempenhadas. Ao contrário, vêm para melhorar a execução destas.

Quanto à alta administração, ainda é cedo para exigir um envolvimento maior dos desembargadores. Todos ainda estão se acostumando com estas exigências impostas. É possível que depois de mais dois ciclos de projetos essa situação se altere consideravelmente. Como a avaliação de excelência em projetos de Kerzner indicou, a alta administração ainda não sabe qual o papel que deve exercer. Isso precisa ser trabalhado para que todos que compõem a cúpula se tornem verdadeiros patrocinadores de projetos, não por imposição de um órgão maior, mas por acreditar nos resultados e benefícios possíveis.

A ideia da premiação também é uma alternativa com grande potencial para derrubar as resistências dos servidores. Seja em qual formato que ela for estabelecida, dar visibilidade e prestígio a quem se adapta as mudanças é uma forma de despertar os demais que ainda insistem em manter o *status quo*.

5.2 Limitações da pesquisa

A principal limitação para a realização desta pesquisa foi o fato de que a coleta de dados teve de ser feita nos períodos exatamente anterior e posterior ao recesso de fim de ano do Tribunal, que acabam coincidindo com as férias de diversos servidores. Tal motivo dificultou o agendamento de entrevistas e impossibilitou que os dois gestores de projetos restantes no órgão fossem incluídos na coleta.

Outra dificuldade foi relacionada à literatura pesquisada para a construção da fundamentação teórica. A maioria dos escritos acessados sobre o tema escolhido procurava

seguir o que está escrito no Guia PMBOK[®], por este ser o padrão internacional, o que significa que as opiniões são quase sempre as mesmas.

Existiu também a dificuldade quanto ao questionário utilizado. Apesar do mesmo ter sido modificado para facilitar a compreensão dos sujeitos da pesquisa, estes ainda chegaram a apontar que certas questões não se encaixavam na realidade do órgão, principalmente as que envolviam o tema Processos Integrados. E também que em algumas delas, havia mais de uma opção para a resposta mais adequada, porém o questionário só aceita uma resposta por pergunta, o que de certa forma limitou a construção de um panorama exatamente alinhado com os processos desenvolvidos no Tribunal.

5.3 Sugestões de pesquisas futuras

Terminada a exposição de resultados desta pesquisa, ficam como sugestões para futuros trabalhos que venham a ser desenvolvidos com o mesmo tema:

- Fazer um estudo sobre o nível de maturidade em projetos do órgão;
- Reaplicar o mesmo estudo nos demais órgãos do Poder Judiciário da Paraíba para levantamento da atual situação do gerenciamento de projetos a nível estadual;
- Realizar um estudo sobre a percepção dos demais servidores do órgão a respeito do impacto da implantação do gerenciamento de projetos na rotina de trabalho.

REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR ISO 10006**. Sistemas de gestão da qualidade - Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos. 2006.

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Dispõe sobre o Planejamento e Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. **Resolução n. 70, de 18 de março de 2009**. Brasília, 2009. Disponível em:

<http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_70.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2012.

CARNEIRO, M. F. S. **Gestão Pública**: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfolio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de Projetos**. Revisão técnica Carlos Salles Jr. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

CODAS, M. M. B. Gerência de projetos – uma reflexão histórica. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, n. 27, p. 33-37, jan./mar. 1987. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901987000100012.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2012.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. Gestão de projetos. In: _____. **Administração da Produção e Operações - Manufatura e Serviços**: Uma abordagem estratégica. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008. cap. 9, p. 284-317.

DINSMORE, P. C.; CAVALIERI, A. (Org.) **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____; CABANIS-BREWIN, J. **AMA – Manual de gerenciamento de projetos**. Tradução Adriane Cavalieri. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

GIDO, J.; CLEMENTS, J. **Gestão de Projetos**. Tradução Vertice Translate. Revisão técnica Sílvio Burratino Melhado. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos**: guia para o exame oficial do PMI. Tradução Cristina de Assis Serra. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

JACQUES, T. Project Management: A Lever of Change in the Public Sector. **PMI Community Post**. Newtown Square, 4 dez. 2009. Disponível em: <http://www.pmi.org/eNews/Post/2009_12-04/PM-A-Lever-of-Change-in-the-Public-Sector.html>. Acesso em: 07 abr. 2012.

KERZNER, H. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Tradução Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**: Como transformar ideias em resultados. 2. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. 4. ed. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Government Extension to the PMBOK Guide Third Edition**. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2006.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Site oficial**. 2012. Disponível em: <<http://www.pmi.org/>>. Acesso em: 29 abr. 2012.

POSSI, M. (Coord.). **Gerenciamento de projetos – guia do profissional**: abordagem geral e definição do escopo. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. (Coleção guia do profissional, v. 1).

PRADO, D. **Gerenciamento de portfolios, programas e projetos nas organizações**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004. (Série Gerência de Projetos – Volume I).

ROSA, M. O. Gerenciamento de Projetos em Instituições Públicas. In: IV Seminário de Gerenciamento de Projetos do Espírito Santo, Vitória, 2008. **Anais...** Vitória: PMI – ES. Disponível em: <http://www.pmies.org.br/clickadmin/midias/data/Gerenciamento_de_Projetos_em_Instituicoes_Publicas.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2012.

SOBRAL, F.; PEÇI, A. Organização. In: _____. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall, 2008. cap. 6, p. 165-197.

VALERIANO, D. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenças competitivas. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

_____. **Manual prático do plano do projeto: utilizando o PMBOK Guide.** 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Trabalho de Conclusão de Curso – Keilla Teixeira da Silva		
Questionário para avaliação da excelência em gestão de projetos		
Processos integrados		
1	<i>Sua organização utiliza efetivamente os seguintes processos:</i>	
	<input type="checkbox"/> A	Apenas o gerenciamento total da qualidade (TQM)
	<input type="checkbox"/> B	Apenas engenharia simultânea (para redução do tempo de desenvolvimento)
	<input type="checkbox"/> C	Utilizamos a TQM com a engenharia simultânea
	<input type="checkbox"/> D	Apenas gerenciamento dos riscos
	<input type="checkbox"/> E	Gerenciamento dos riscos combinado com engenharia simultânea
	<input type="checkbox"/> F	Gerenciamento dos riscos, engenharia simultânea e TQM
<input type="checkbox"/> G	Não usa nenhum destes processos aplicados a projetos	
2	<i>Em quantas tarefas do seu projeto você usa/usou princípios do gerenciamento da qualidade total?</i>	
	<input type="checkbox"/> A	0%
	<input type="checkbox"/> B	5-10%
	<input type="checkbox"/> C	10-25%
	<input type="checkbox"/> D	25-50%
	<input type="checkbox"/> E	50-75%
	<input type="checkbox"/> F	75-100%
3	<i>Em quantas tarefas do seu projeto você usa/usou princípios do gerenciamento de riscos?</i>	
	<input type="checkbox"/> A	0%
	<input type="checkbox"/> B	5-10%
	<input type="checkbox"/> C	10-25%
	<input type="checkbox"/> D	25-50%
	<input type="checkbox"/> E	50-75%
	<input type="checkbox"/> F	75-100%
4	<i>Quantas tarefas do seu projeto você conseguiu executar de forma paralela, e não sequencial, para encolher o cronograma de entrega?</i>	
	<input type="checkbox"/> A	0%
	<input type="checkbox"/> B	5-10%
	<input type="checkbox"/> C	10-25%
	<input type="checkbox"/> D	25-50%
	<input type="checkbox"/> E	50-75%
	<input type="checkbox"/> F	75-100%
5	<i>Em que se baseia o processo de gerenciamento de riscos de sua organização?</i>	
	<input type="checkbox"/> A	Não utilizamos o gerenciamento de riscos
	<input type="checkbox"/> B	Apenas em riscos financeiros

		() C Apenas em riscos técnicos
		() D Apenas em riscos de programação
		() E Numa série de riscos financeiros, técnicos e de cronograma elaborada ao longo do projeto
	<i>A metodologia de gerenciamento de riscos na sua organização é:</i>	
6	() A	Inexistente
	() B	Mais informal do que formal
	() C	Baseada em uma metodologia estruturada sustentada por políticas e procedimentos
	() D	Baseada em uma metodologia estruturada sustentada por políticas e procedimentos e formas estruturadas a serem completadas
	<i>Quantas metodologias de gestão de projetos existem em sua organização?</i>	
7	() A	Nenhuma
	() B	1
	() C	2-3
	() D	4-5
	() E	Mais de 5
	Cultura organizacional	
	<i>Com relação a benchmarking (comparação de seus processos, diretrizes e políticas com os de outros órgãos para buscar as melhores práticas e gerar aprendizado):</i>	
8	() A	Sua organização nunca fez qualquer benchmarking
	() B	Sua organização fez benchmarking e implementou mudanças, mas não para a área de gestão de projetos
	() C	Sua organização fez benchmarking em gestão de projetos mas não concretizou qualquer mudança
	() D	Sua organização fez benchmarking em gestão de projetos e implantou mudanças
	<i>Qual das alternativas a seguir melhor descreve a cultura de sua organização?</i>	
9	() A	Responder apenas a um único chefe
	() B	Responder perante vários chefes
	() C	Equipes exclusivas para determinadas tarefas sem delegação de autoridade
	() D	Equipes não exclusivas para determinadas tarefas sem delegação de autoridade
	() E	Equipes exclusivas para determinadas tarefas dotadas de autoridade
	() F	Equipes não exclusivas para determinadas tarefas dotadas de autoridade
	<i>Com relação a moral e à ética, sua organização acredita que:</i>	
10	() A	O cidadão/sociedade está em primeiro lugar
	() B	As decisões devem ser tomadas na seguinte sequência: em benefício do cidadão, em benefício do órgão, em benefício dos servidores (em último lugar)
	() C	As decisões devem ser tomadas na seguinte sequência: em primeiro lugar os interesses do órgão, depois os do cidadão e por último os dos servidores
	() D	Sua organização não tem qualquer política ou padrões determinados para tal
11	<i>Sua organização realiza cursos internos de treinamento em:</i>	
	() A	Moral e ética para o tratamento interno com demais servidores

		() B Moral e ética para tratar com os clientes
		() C Práticas adequadas de negócio
		() D Todas as alternativas acima
		() E Nenhuma das alternativas acima
		() F Pelo menos duas das três primeiras
		<i>Em relação aos desvios de escopo ou mudanças de escopo, a sua cultura:</i>
12	() A	Não incentiva mudanças após o início do projeto
12	() B	Permite mudanças até um determinado ponto do ciclo da vida do projeto, utilizando um processo formal de controle de mudanças
12	() C	Admite mudanças em qualquer ponto do ciclo da vida do projeto, utilizando um processo formal de controle de mudanças
12	() D	Permite mudanças mas sem qualquer processo formal de controle
		<i>Sua cultura baseia-se aparentemente em:</i>
13	() A	Políticas
13	() B	Procedimentos (incluindo preenchimento de formulários)
13	() C	Políticas e procedimentos
13	() D	Diretrizes
13	() E	Políticas, procedimentos e diretrizes
		<i>As culturas podem ser quantitativas (políticas, procedimentos, formulários e diretrizes), comportamentais (aberta a mudanças, flexível, tolera informalidades), ou um misto delas. Em sua organização, a cultura é provavelmente ____ % comportamental</i>
14	() A	10-25%
14	() B	25-50%
14	() C	50-60%
14	() D	60-75%
14	() E	Mais de 75%
		Apoio gerencial
		<i>A sua estrutura organizacional é:</i>
15	() A	Tradicional (predominantemente vertical)
15	() B	Uma matriz forte (i.e., o gerente de projetos apresenta a maior parte das orientações técnicas e tem muita autoridade)
15	() C	Uma matriz fraca (i.e., os gerentes de áreas apresentam a maior parte das orientações técnicas, mas não tem autoridade de decisão)
15	() D	Utilizamos equipes multidisciplinares
15	() E	Não sei qual é a nossa estrutura
		<i>Quando indicado como líder do projeto, o seu gerente de projetos obtém recursos:</i>
16	() A	“Brigando” pelas melhores pessoas disponíveis
16	() B	Negociando com os gerentes de áreas as melhores pessoas disponíveis
16	() C	Negociando objetivos, ao invés das pessoas
16	() D	Utilizando a gerencia sênior para ajudar a conseguir pessoas apropriadas
16	() E	Aproveitando quem estiver disponível

	Os seus gerentes de setores:		
17	()	A	Aceitam a responsabilidade plena pelo trabalho realizado
	()	B	Pedem que os gerentes de projetos assumam a responsabilidade plena
	()	C	Tentam compartilhar a responsabilidade com os gerentes de projetos
	()	D	Atribuem aos servidores a responsabilidade plena
	()	E	Não conhecem o sentido de "responsabilidade plena"; ela não faz parte do vocabulário de sua organização
18	<i>Na sua organização, a(s) pessoa(s) mais provavelmente apontada(s) como responsável(is) pela integridade técnica do resultado a ser entregue é(são)</i>		
	()	A	Os servidores destinados ao projeto
	()	B	O gerente do projeto
	()	C	O gerente de setor
	()	D	O responsável pelo projeto
19	<i>Em sua organização, a autoridade do gerente de projetos tem origem:</i>		
	()	A	Dele mesmo, a partir de tudo o que for capaz de realizar
	()	B	Do superior imediato do gerente de projetos
	()	C	De atribuições documentadas
	()	D	Do responsável pelo projeto, informalmente, mediante um mapa do projeto ou uma carta de nomeação
20	<i>Depois da largada do projeto, a tendência da alta administração por ele é:</i>		
	()	A	Tornar-se invisível, mesmo quando requisitado
	()	B	Optar pela micro gestão
	()	C	Esperar relatórios resumidos uma vez por semana
	()	D	Esperar relatórios resumidos a cada duas semanas
21	<i>Quantos dos projetos da organização você tem conhecimento que tenham o envolvimento de pessoas da alta administração?</i>		
	()	A	0-10%
	()	B	10-25%
	()	C	25-50%
	()	D	50-75%
22	Treinamento e desenvolvimento		
	<i>A sua organização oferece aproximadamente quantos cursos internos de treinamento diferenciado para os servidores por ano (cursos relacionados aos projetos)?</i>		
	()	A	Menos de 5
	()	B	De 6 a 10
	()	C	De 11 a 20
	()	D	De 21 a 30

	()	E	Mais de 30
	<i>Com relação à resposta anterior, qual a percentagem dos cursos mais comportamentais que quantitativos?</i>		
23	()	A	Menos de 10%
	()	B	10-25%
	()	C	25-50%
	()	D	50-75%
	()	E	Mais de 75%
	<i>A sua organização acredita que:</i>		
24	()	A	A gestão de projetos é uma tarefa que requer dedicação em tempo parcial
	()	B	A gestão de projetos é uma profissão
	()	C	A gestão de projetos é uma profissão e os servidores deveriam ser certificados como profissionais em GP, por conta própria
	()	D	A gestão de projetos é uma profissão e a companhia deve pagar para que os servidores consigam seus certificados em GP
	()	E	Não há gerente de projetos em sua organização
	<i>A sua organização acredita que o treinamento deveria ser:</i>		
25	()	A	Realizado por solicitação dos servidores
	()	B	Realizado para satisfazer as necessidades de curto prazo
	()	C	Realizado para satisfazer as necessidades de curto e longo prazo
	()	D	Realizado apenas se houver garantia de retorno do dinheiro investido
	<i>A sua organização acredita que quem tem melhores condições de determinar o conteúdo dos treinamentos é:</i>		
26	()	A	Instrutor
	()	B	Departamento de Recursos Humanos
	()	C	Gerência
	()	D	Servidores que passarão pelo treinamento
	()	E	Personalização depois de uma pesquisa entre servidores e gerentes
	<i>Qual a percentagem de cursos de treinamento em gestão de projetos que apresenta experiências documentadas sobre aprendizado a partir de outros projetos da própria organização?</i>		
27	()	A	Nenhum
	()	B	Menos de 10%
	()	C	10-25%
	()	D	25-50%
	()	E	Mais de 50%
	<i>Qual a percentagem de executivos em sua organização funcional que participaram dos programas de treinamento ou palestras para executivos destinadas a mostrar a esses diretores o que podem fazer para apressar a maturidade em gestão de projetos?</i>		
28	()	A	Zero!
	()	B	Menos de 25%
	()	C	25-50%
	()	D	50-75%

	<input type="checkbox"/>	E	Mais de 75%
Gestão informal de projetos			
29	<i>Em sua organização, um funcionário é designado como gerente de projeto por que:</i>		
	<input type="checkbox"/>	A	Possui especialidade técnica
	<input type="checkbox"/>	B	Demonstra as qualificações administrativas exigidas de um gestor profissional
	<input type="checkbox"/>	C	Sabe tomar decisões adaptadas ao negócio
	<input type="checkbox"/>	D	Possui um cargo de destaque
30	<i>Há um relatório que precisa ser elaborado e apresentado sobre o andamento do projeto. Aproximadamente, quanto tempo é gasto para produzir cada página de relatório-padrão?</i>		
	<input type="checkbox"/>	A	Não sei dizer
	<input type="checkbox"/>	B	Menos de 30 minutos
	<input type="checkbox"/>	C	Entre 30 minutos e 1 hora
	<input type="checkbox"/>	D	Mais de 1 hora
31	<i>Qual das alternativas a seguir melhor descreve a cultura de sua organização</i>		
	<input type="checkbox"/>	A	Gestão de projetos informal baseada na confiança, comunicação e cooperação
	<input type="checkbox"/>	B	Formalidade, baseada em políticas e procedimentos para tudo
	<input type="checkbox"/>	C	A gestão de projetos tenta abrir caminho em meio aos relacionamentos formais
	<input type="checkbox"/>	D	Forte controle por parte da alta administração, o que exige documentação em excesso
32	<i>Quanto de seu tempo útil o gerente de projetos gasta por semana na preparação de relatórios?</i>		
	<input type="checkbox"/>	A	5-10%
	<input type="checkbox"/>	B	10-20%
	<input type="checkbox"/>	C	20-40%
	<input type="checkbox"/>	D	40-60%
33	<i>Durante o planejamento do projeto, a maioria das atividades é concretizada por meio de:</i>		
	<input type="checkbox"/>	A	Políticas
	<input type="checkbox"/>	B	Procedimentos
	<input type="checkbox"/>	C	Diretrizes
	<input type="checkbox"/>	D	Listas de verificação
34	<i>Uma reunião de revisão da situação de um projeto com a alta administração leva, em média:</i>		
	<input type="checkbox"/>	A	Menos de 30 minutos
	<input type="checkbox"/>	B	Entre 30 minutos e 1 hora
	<input type="checkbox"/>	C	Entre 1 hora e 1 hora e meia
	<input type="checkbox"/>	D	Entre 1 hora e meia e 2 horas
	<input type="checkbox"/>	E	Mais de 2 horas

	<i>Como solicitam que você conduza seus projetos?</i>		
35	()	A	Informalmente
	()	B	Formalmente, sem interação com os clientes do projeto
	()	C	Formalmente, com interação do cliente do projeto
	()	D	Tenho liberdade para decidir, desde que os objetivos sejam atingidos
Excelência comportamental			
	<i>A sua companhia acredita que os servidores menos competentes:</i>		
36	()	A	Jamais deveriam ser indicados para compor uma equipe
	()	B	Uma vez indicados para uma equipe, cabe ao gerente de projetos fazer com que funcionem
	()	C	Uma vez indicados para uma equipe, cabe ao gerente de área fazer com que funcionem
	()	D	Podem surpreender, desde que indicados para uma equipe certa
	()	E	Deveriam ser promovidos a gerência
	<i>Os servidores destinados a uma equipe de projeto (seja em tempo parcial ou integral) têm seu empenho avaliado:</i>		
37	()	A	Exclusivamente pelo respectivo gerente de setor
	()	B	Exclusivamente pelo gerente do projeto
	()	C	Pelos gerentes de projetos e de área
	()	D	Tanto pelo gerente de projeto quanto pelo de área, em conjunto com uma revisão do responsável
	<i>Quais são as duas qualificações mais importantes para os gerentes de projetos de sua organização?</i>		
38	()	A	Conhecimento técnico e liderança
	()	B	Gerenciamento de riscos e conhecimento do negócio
	()	C	Capacidade de integrar e de gerenciar riscos
	()	D	Capacidade de integrar e o conhecimento do negócio
	()	E	Capacidades em comunicação e conhecimento técnico do negócio
	<i>Em sua organização, as pessoas indicadas para a liderança de projetos são normalmente:</i>		
39	()	A	Apenas diretores
	()	B	Apenas gerentes
	()	C	De qualquer nível gerencial (gerentes e diretores)
	()	D	Servidores normalmente não envolvidos com atividades gerenciais
	()	E	Qualquer funcionário da organização
	<i>Os gerentes de projetos em sua organização passaram pelo menos por um grau de treinamento em:</i>		
40	()	A	Estudos de viabilidade
	()	B	Análises de custo-benefício
	()	C	Alternativas A e B
	()	D	Seus gerentes de projeto são escalados depois da respectiva aprovação e/ou concessão
41	<i>Os gerentes de projetos são incentivados a:</i>		

	<input type="checkbox"/>	A	Correr riscos
	<input type="checkbox"/>	B	Correr riscos com aprovação da gerência sênior
	<input type="checkbox"/>	C	Correr riscos com aprovação dos responsáveis pelo projeto
	<input type="checkbox"/>	D	Evitar riscos
42	<i>Existe interesse em criar para a equipe que se envolve em algum projeto algum tipo de benefício pelo trabalho feito?</i>		
	<input type="checkbox"/>	A	Sim
	<input type="checkbox"/>	B	Não tenho certeza
	<input type="checkbox"/>	C	Não

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Questões de identificação

1. Nome do entrevistado
2. Cargo exercido
3. Tempo de atuação no órgão
4. Formação acadêmica
5. Forma de ingresso
6. Número de subordinados diretos

Gestão de projetos

1. Fale sobre sua participação no processo de implantação do Planejamento Estratégico e Gerenciamento de projetos no órgão.
2. Fale sobre a sua escolha para ser gerente deste projeto.
3. Fale se você recebeu algum treinamento em gerenciamento de projetos, seja fornecido pelo órgão ou externo ao mesmo.
4. Fale de como era/é a comunicação do andamento do projeto ao restante do órgão.
5. Fale quantas pessoas compõem a equipe do projeto (ou que são oficialmente indicadas como tal) e como elas foram selecionadas.
6. Fale como foi a elaboração do escopo do projeto: tarefas, prazos, custos, riscos. Quem estava envolvido neste processo? Foi um processo rápido ou não?
7. Fale se houve algum envolvimento direto da alta administração do órgão no seu projeto.
8. Fale sobre as reuniões para acompanhamento do projeto. Qual a periodicidade delas e que informações eram discutidas?

9. Fale se você ou o restante da equipe do projeto separavam algum tempo da jornada de trabalho exclusivamente para o projeto. Havia reclamações de que o trabalho no projeto atrapalhava os trabalhos de rotina?
10. Fale sobre o cumprimento dos prazos de seu projeto. Ele encontra-se atrasado, no prazo ou já foi finalizado?
11. Que benefícios seu projeto trouxe/está trazendo para a organização?
12. Você acha que gestão de projetos é algo realmente importante para sua organização?
13. Em sua opinião, o que sua organização pode melhorar para facilitar a execução de projetos estratégicos da maneira ideal?