

A EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL ATRAVÉS DAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS: um estudo no município de Araruna – PB

Edna Fagna Trindade Gomes¹

Jimmy de Almeida Léllis²

RESUMO: O gerenciamento de projetos se apresenta como uma área de conhecimento bastante recente, atualmente considerada por muitas organizações como uma atividade importante na alavancagem de resultados. Assim sendo, o estudo buscou analisar o nível de utilização das boas práticas de gestão de projetos no município de Araruna-PB e como estas podem contribuir no alcance de resultados satisfatórios na gestão pública. A pesquisa foi realizada na Prefeitura Municipal de Araruna-PB, e buscou responder a seguinte indagação: como o município de Araruna-PB aplica o gerenciamento de projetos em suas políticas públicas, buscando reconhecer as boas práticas que colaborem com a eficiência e efetividade da atuação da Administração Pública Municipal? Nesse contexto, o objetivo deste estudo é analisar as boas práticas de gestão de projetos nas políticas públicas do município de Araruna-PB, elaborando Plano de Projeto para implementação de melhorias necessárias, buscando contribuir com a gestão municipal e com a sociedade a partir do conhecimento adquirido ao longo do curso de especialização em gestão pública, assim sendo, a gestão de projetos se apresenta como um instrumento para oferecer os meios e caminhos necessários para atingir a efetividade da gestão, a economicidade dos recursos e a qualidade dos serviços oferecidos à população. Referente a metodologia, a pesquisa se classifica como qualitativa e quantitativa, quanto aos objetivos se caracteriza como descritivo e explicativo, consoante aos procedimentos técnicos a pesquisa é de cunho bibliográfico, de campo e estudo de caso com uso do método indutivo tendo como instrumento de coleta de dados um questionário fechado aplicado em contato direto com o gestor municipal da organização estudada. Os resultados alcançados indicaram que a organização se apóia na teoria a gestão de projetos, mas na prática não é da mesma forma, é uma organização informal, verificou-se uma maior necessidade de melhoramento das seguintes áreas de apoio gerencial (14), gestão informal de processos (19) e excelência comportamental (19), sendo estas as que apresentaram os menores escores.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Eficiência; Efetividade; Administração Pública.

ABSTRACT: Project management presents itself as a very recent area of knowledge, currently considered by many organizations as an important activity in leverage results. Therefore, the study sought to analyze the level of use of good project management practices in the municipality of Araruna-PB and how these can contribute to achieving satisfactory results in public management. The research was conducted at the Municipality of Araruna-PB, and sought to answer the following question: how does the municipality of Araruna-PB apply project management in its public policies, seeking to recognize good practices that collaborate with the efficiency and effectiveness of the action of the Municipal Public Administration? In this context, the objective of this study is to analyze the good practices of project management in the public policies of the municipality of Araruna-PB, elaborating a Project Plan to implement necessary improvements, seeking to contribute to municipal management and society based on knowledge acquired during the course of specialization in public management, thus, project management is presented as an instrument to offer the means and paths necessary to achieve the effectiveness of management, the economical resources and the quality of services offered to the population. Regarding the methodology, the research is classified as qualitative and quantitative, as far as the objectives are characterized as descriptive and explanatory, according to the technical procedures the research is of a bibliographic, field and case study with use of the inductive method having as collection instrument a closed questionnaire applied in direct contact with the municipal manager of the organization studied. The results indicated that the organization relies on project management theory, but in practice it is not the same, it is an informal organization, there was a greater need to improve the following areas of managerial support (14), informal management of processes (19) and behavioral excellence (19), these being the ones that presented the lowest scores.

Keywords: Project Management; Efficiency; Effectiveness; Public administration.

¹ Aluna do Curso de Especialização em Gestão Pública (IFPB).

² Professor orientador e pesquisador (IFPB).

1 INTRODUÇÃO

A Gestão Pública vem encarando diversos desafios, baseados no alcance do interesse da coletividade, ao mesmo tempo que precisa otimizar os gastos com recursos para a prestação de serviços públicos, corroborando com o princípio constitucional da eficiência.

Frente a isso tem-se uma crescente demanda dos cidadãos que se mostram cada vez mais interessados em usufruir de serviços públicos de qualidade nas suas mais diversificadas áreas (saúde, educação, turismo, ação social, segurança entre outros), com propostas obrigatoriamente que devam estar vinculadas aos planos governamentais de cada esfera pública e interligados de forma consoante, carecendo muitas vezes de um desenvolvimento de um plano de projeto até efetivamente sua execução de forma integrada e pautada nas *Boas Práticas de Gestão de Projetos* – BPGP, o que de certa forma, acaba tornando-se um desafio para a Administração Pública.

Nesse contexto, é importante que os gestores públicos lancem mão dessas BPGP para incrementarem a fiscalização dos gastos com recursos públicos e averiguar a qualidade do serviço que está sendo oferecido aos usuários, proporcionando respostas e contribuições resultantes.

Em se tratando das *Boas Práticas de Gestão*, o gerenciamento de projetos se caracteriza como uma moderna ferramenta capaz de contribuir efetivamente no alcance de resultados satisfatórios dentro das organizações. Percebe-se uma carência no que concerne há necessidade de transformar as práticas no setor público em favor de uma administração mais eficiente e focada em resultados para o cidadão, tanto na esfera estadual quanto na municipal (MATUS, 2004).

Relacionado a isso, observa-se na Administração Pública, principalmente no âmbito municipal, a ausência de utilização de técnicas e teorias de gerenciamento de projetos para aplicação nas políticas públicas e ações desenvolvidas. Essa carência resulta na ineficiência da Gestão Pública e no uso descontrolado dos recursos financeiros. Diante disso, é necessário que os gestores públicos estudem, compreendam e apliquem as práticas de gerenciamento de projetos no âmbito de seus governos locais (DEMEULEMEESTER *et al.*, 2013).

No entanto, por diversas de suas particularidades, a aplicação do gerenciamento de projeto e do uso de boas práticas nos governos locais tem sido dificultada. As principais dificuldades encontradas estão relacionadas a continuidades dos modelos de gestão, quando um novo governante assume o papel de chefe do Poder Executivo, novas equipes de trabalho são montadas e práticas passadas não são colocadas adiante, em sua maioria. Aliado a isso, a alta rotatividade dos servidores públicos municipais diante da oferta de cargos em órgãos públicos que melhor remuneram também contribuem para a descontinuidade das boas práticas de gerenciamento de projetos na Gestão Pública (ZOGHBI; MARTINS, 2009).

Na circunscrição do município de Araruna-PB, localizado na microrregião do Curimataú Oriental paraibano, a gestão pública municipal oferece a sua população uma boa estrutura de equipamentos públicos, como Postos de atendimentos médicos e hospitalares, creches, escolas, além de ser uma importante cidade turística da Paraíba. Como a grande maioria dos municípios brasileiros, enfrenta problemas de arrecadação de receitas próprias, além da diminuição dos repasses estaduais e federais, que

praticamente obrigam o gestor a adotar políticas públicas eficientes, buscando ferramentas para isso. Dessa forma, o presente estudo pretende responder a seguinte questão-problema: *Como o município de Araruna-PB aplica o gerenciamento de projetos em suas políticas públicas, buscando reconhecer as boas práticas que colaborem com a eficiência e efetividade da atuação da Administração Pública Municipal na prestação dos serviços públicos a população?*

Nesta perspectiva o objetivo geral desta pesquisa é **analisar as boas práticas de gestão de projetos nas políticas públicas do município de Araruna-PB, elaborando Plano de Projeto para implementação de melhorias necessárias.**

Diante desse cenário, justifica-se o estudo do gerenciamento de projetos para a Administração Pública Municipal e para a sociedade por ser uma excelente forma de propagar a prática nos municípios, podendo oferecer uma contribuição acadêmica aos gestores públicos municipais e chamando a atenção para a importância de implantá-las no âmbito local, com os benefícios que podem ser colhidos.

Além disso, é instrumento para oferecer os meios e os caminhos necessários a atingir a efetividade na Gestão Pública Municipal, a economicidade dos recursos públicos aliados a qualidade dos serviços e a capacidade de prestá-los a um maior número de munícipes. Para nós enquanto pesquisadores e para a academia, o aporte teórico-prático, traz a rebote substratos científicos que consolidam o conhecimento adquirido ao longo do curso.

2 METODOLOGIA

Quanto à natureza da pesquisa, o estudo será aplicado em um contexto que possa gerar conhecimentos destinados a solução de problemas específicos, assim, sendo caracterizada como pesquisa aplicada. Enquanto a pesquisa básica está motivada para a geração de novos conhecimentos para o avanço da ciência, a pesquisa aplicada se foca na motivação de gerar conhecimentos para a aplicação prática de uma teoria dirigida a um problema específico (ENSSLIN; ENSSLIN, 2008 apud. LACERDA, 2009).

Concernente a *forma de abordagem*, a investigação classifica-se ainda como pesquisa de aplicação qualitativa e quantitativa, visto seu interesse em descrever o fenômeno a partir de uma abordagem analítica de natureza quantitativa (GIL, 2010), recorrendo ao uso de palavras, linguagens, em forma de texto, para descrição, reflexão e interpretação capazes de facilitar a compreensão e análise dos resultados.

Consoante aos objetivos, o estudo é caracterizado como descritivo e explicativo, descritivo porque apresenta as características da população, estabelecendo relações entre as variáveis, explicativo visto que identifica fatores que determinam e contribuem para ocorrência de fatos. A pesquisa descritiva tem por seu propósito descrever propriedades de certo fenômeno ou população, ou ainda descrever o relacionamento entre variáveis. Ao avançar na busca de razões dos porquês e meios que os fenômenos ocorrem, tem a pesquisa de natureza explanatória ou explicativa (GIL, 1991).

Em outras palavras, estabelece relação no estudo da interpretação de variáveis que resultarão em reconhecer ou não as boas práticas no que diz

respeito à Gestão de Projetos na Administração Pública Municipal de Araruna-PB.

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa é de cunho bibliográfico, de campo e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica apoiará a construção do estudo buscando entender as respostas coletadas por meio do instrumento de pesquisa, especificamente o questionário (em anexo) utilizado, no qual serão analisados os dados e a partir do cruzamento destes será possível verificar o nível de excelência no tocante às boas práticas de gestão utilizadas no município estudado, ao mesmo tempo, a pesquisa bibliográfica ajudará desde a introdução da temática até conclusão da mesma. O estudo de caso como natureza do trabalho, se constitui em um profundo estudo do objeto de pesquisa de forma a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1991).

Do ponto de vista da pesquisa de campo e do estudo de caso, mostra o caráter exploratório da pesquisa buscando conhecer a realidade do município de Araruna-PB e buscar experiências positivas e negativas, balanceando em um resultado final do uso ou não de boas práticas de Gestão de Projetos.

Assim, baseia-se na experiência e nas observações de uma realidade concreta, fazendo uso do método indutivo. Portanto, o objetivo dos argumentos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam (LAKATOS, 1991). Para a definição do sujeito da pesquisa será utilizada a amostra não probabilística intencional, visto que os sujeitos pesquisados serão escolhidos seguindo alguns critérios determinado, não fazendo uso de cálculos matemáticos. Diante disso, propõe-se a adoção do instrumento de pesquisa ao gestor público municipal da cidade de Araruna-PB que é o grande mandatário

do governo local e responsável direto por todas as ações realizadas no âmbito regional.

Os dados foram coletados por meio de observação e por questionário fechado (em anexo) aplicado através de contato direto, focado na análise que perpassa pela integração da gestão de projetos com outros processos administrativos, sendo estes fatores decisivos para se alcançar a excelência, proposto Kerzner (2002) que realiza um diagnóstico organizacional estabelecendo boas práticas na Gestão de Projetos em uma realidade convertida a Gestão Pública. No instrumento serão analisados seis componentes/dimensões da excelência, a partir de 42 assertivas com diversas alternativas, sendo estes: Processos integrados, Cultura, Apoio gerencial, Treinamento e desenvolvimento, Gestão informal de projetos e a Excelência comportamental.

Para a apuração e concretização da pesquisa, será utilizada a tabela de referência adotada por Kerzner (2002) que estabelece parâmetros a partir da soma das respostas dadas nos questionários. Após a apuração do total, é feita uma comparação com os limites estabelecidos pelo autor supracitado (Tabela 1) que apoiará na conclusão do nível de adoção da Gestão de Projetos no município de Araruna-PB para que se averiguar a utilização de boas práticas de gestão voltadas a excelência.

Tabela 1. Métricas propostas por Kerzner

PONTOS	INTERPRETAÇÃO
169-210	Caminho certo para EXCELÊNCIA – BOAS PRÁTICAS em GP.
147-168	Ênfase na gestão não orientada – DIREÇÃO CERTA, mas precisa trabalhar muito. Início das BOAS PRÁTICAS em GP.
80-146	Empresa apoia na teoria a GP, mas na prática não é da mesma forma. É uma organização informal.
Abaixo de 79	Empresa não tem a menor ideia do que é a GP, nem parece disposta a buscar esse entendimento.

Fonte: Kerzner (2002).

A partir da problemática da pesquisa, espera-se alcançar com os instrumentos expostos os objetivos desse estudo, enriquecendo a temática da

Gestão de Projetos e colaborando no desenvolvimento da Administração Pública Municipal.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Gestão de Projetos

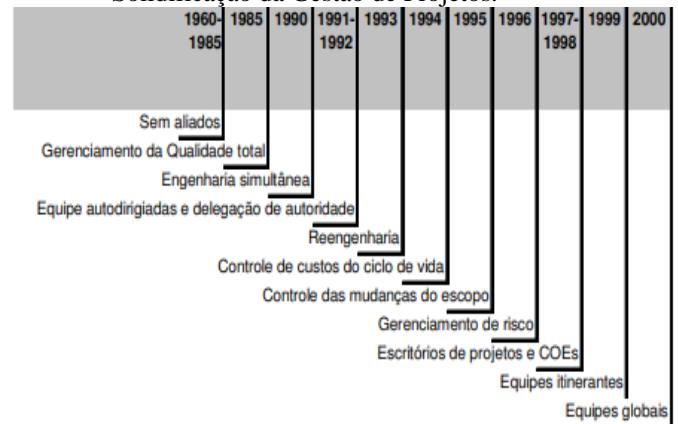
São notórios o avanço e a modificação das estruturas econômicas no decorrer das últimas décadas que junto com ela trouxe a complexidade dos negócios e a evolução na gestão destes, quer seja no setor público ou privado. Pode-se observar atualmente uma crescente tendência da maneira como as novas ideias e estratégias das empresas estão sendo colocadas em prática. A utilização de projetos é uma prática defendida por inúmeros estudiosos, apresentando-se como fator basilar no alcance da competitividade e sucesso das organizações. Desse modo, é perceptível o uso recorrente de projetos nos mais diversos setores como forma de aperfeiçoar seus procedimentos e práticas de gestão. Isso pode ser percebido pelo aumento do número de empresas que estão adotando alguma metodologia de gerenciamento de projetos (KERZNER, 2002).

O Guia PMBOK elucida a seguinte definição: projetos são empreendimentos que visam criar um resultado exclusivo na forma de produto ou de serviço. Assim sendo, o gerenciamento de projetos surge como sendo uma metodologia capaz de aperfeiçoar o processo produtivo das organizações ao passo que contribui diretamente com a execução de atividades com alto nível de complexidade (PMI, 2008).

Kerzner (2002) define uma ordem cronológica que apresenta a evolução dos processos

que cooperaram para fortalecer a gestão de projetos, apresentada na Figura 1, exposta a seguir.

Figura 1. Cronologia dos Processos contribuintes à Solidificação da Gestão de Projetos.



Fonte: Kerzner (2002).

De acordo com o processo evolutivo apresentado por Kerzner (2002), o gerenciamento de projetos tem suas premissas em 1985 com os estudos direcionados ao Gerenciamento da Qualidade Total (TQM). Nesse momento surge alguns princípios da Gestão de Projetos que aliada a TQM possibilita a implementação de melhorias no processo produtivo das organizações.

O segundo marco no Gerenciamento de Projetos acontece em 1990 onde se buscava comprimir a programação bem como o lançamento de novos produtos e serviços. Surge então a engenharia simultânea que auxiliou a melhoria das técnicas de programação tornando-se uma aliada da gestão de projetos. Entre 1991 e 1992, os gestores começam a entender a gestão de projetos que passa a fluir bem melhor com a descentralização nas tomadas de decisões. Em 1993, o marco nas organizações é a "reengenharia" que tinha como ênfase o enxugamento e objetividade das operações empresariais por meio da realização das tarefas no menor tempo e com menos colaboradores (KERZNER, 2002).

No ano de 1994 cresce a utilização da contabilidade horizontal que projeta estimativas e melhor entendimento do custo real do trabalho exigido pelo desenvolvimento do produto. Em 1995, as empresas passam a observar que a minoria dos projetos tem conclusão no arcabouço dos objetivos originais havendo frequentes mudanças de escopo. Já em 1996, as empresas começam a observar a necessidade de gerenciamento do risco buscando proteger uma estimativa ou a programação passando a ser incluído no planejamento dos projetos. Entre 1997 e 1998 emerge a criação de um grupo centralizado de gestão de projetos com padrões para aprimorar as técnicas de benchmarking com o advento de Centros de Excelência em gestão de projetos.

Em 1999, as organizações conferem a necessidade de manter os recursos previstos durante toda a duração do projeto visto os riscos da ausência de administração. Finalmente em 2000 ocorreram o ajuntamento e grandes consecuições dando origem a mais empresas multinacionais, trazendo a tona grandes desafios a gestão de projetos globais.

A conjectura da evolução ao longo dos anos de técnicas que apoiam a gestão de projetos nos apresenta sua robustez, que pode ser verificada na aplicação dos conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas que se bem administradas impactam significativamente, o sucesso de um projeto. No decorrer dos anos, a gestão de projetos vem se tornando uma atividade cada vez mais presente em organizações que desejam criar um produto, um serviço ou qualquer resultado exclusivo (PMI, 2008). Contudo, observa-se uma incessante busca pela implementação de boas práticas na gestão de projetos.

3.2 Boas Práticas na Gestão de Projetos

Atualmente as organizações vêm buscando melhorar suas práticas de gestão, consoante ao processo de gerenciamento de projetos faz se necessário reconhecer que em se tratando de boas práticas na gestão de projetos, o Guia PMBOK se apresenta como um aliado capaz de auxiliar nos métodos e práticas organizacionais:

O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) é uma norma reconhecida para a profissão de gerenciamento de projetos. Um padrão é um documento formal que descreve normas, métodos, processos e práticas estabelecidas. Assim como em outras profissões como advocacia, medicina e contabilidade, o conhecimento contido nesse padrão evoluiu a partir das boas práticas reconhecidas de profissionais de gerenciamento de projetos que contribuíram para o seu desenvolvimento (PMI, 2008, p. 10).

Percebe-se, portanto, que as boas práticas de gestão de projetos recorrem a diversas ferramentas que embasam e dão sustentação às práticas administrativas das organizações tanto do setor público quanto do privado. Junto as técnicas de gerenciamento de projetos, as empresas têm buscando melhorar suas práticas de gerenciamento de forma pontual em cada setor de atuação, como é o caso do PMO (Escritório de Gerenciamento de Projetos) (BOYADJIAN, 2008).

Ainda de acordo com o autor supracitado, as empresas que buscam as melhores práticas de gerenciamento de projetos estão adiante na implementação de estratégias. Desse modo, não se pode negar a importância desta para alcance dos objetivos e metas estabelecidas pelas organizações.

As áreas de conhecimento que a Gestão de Projetos engloba são: integração, escopo, tempo,

custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas, conforme exposto na (Figura 2) que apresenta todos os processos que compõem cada área.

Conforme se observa na Figura 2, a integração de todos os processos contidos nas dez áreas de conhecimento da gestão de projetos direciona a ações que geram resultados satisfatórios as organizações. Os processos relatam, explicam, organizam e complementam a execução do projeto (PMI, 2017).

Figura 2: Visão Geral das áreas de conhecimento e processos

Grupos por assunto	Grupos de processos				
	Iniciação	Planejamento	Implementação	Controle	Fechamento
Integração	4.3.2 Desenvolver termo de abertura do projeto	4.3.3 Desenvolver planos de projeto	4.3.4 Dirigir o trabalho do projeto	4.3.5 Controlar o trabalho do Projeto 4.3.6 Controlar mudanças	4.3.7 Fechar fase do Projeto ou o Projeto 4.3.8 Coletar lições aprendidas
Partes interessadas	4.3.9 Identificar as partes interessadas		4.3.10 Gerenciar as partes interessadas		
Escopo		4.3.11 Definir o escopo 4.3.12 Criar estrutura analítica do projeto (EAP) 4.3.13 Definir atividades		4.3.14 Controlar o escopo	
Recursos	4.3.15 Estabelecer a equipe do Projeto	4.3.16 Estimar os recursos 4.3.17 Definir a organização do projeto	4.3.18 Desenvolver a equipe do Projeto	4.3.19 Controlar os recursos 4.3.20 Gerenciar a equipe do projeto	
Tempo		4.3.21 Sequenciar as atividades 4.3.22 Estimar a duração das atividades 4.3.23 Desenvolver o cronograma		4.3.24 Controlar o cronograma	
Custo		4.3.25 Estimar custos 4.3.26 Desenvolver o orçamento		4.3.27 Controlar os custos	
Risco		4.3.28 Identificar os riscos 4.3.29 Avaliar os riscos	4.3.30 Tratar os riscos	4.3.27 Controlar os riscos	
Qualidade		4.3.32 Planejar a qualidade	4.3.33 Executar a garantia da qualidade	4.3.34 Executar o controle da qualidade	
Aquisições		4.3.35 Planejar as aquisições	4.3.36 Selecionar fornecedores	4.3.37 Administrar aquisições	
Comunicação		4.3.38 Planejar as comunicações	4.3.39 Distribuir as informações	4.3.40 Gerenciar a comunicação	

Fonte: PMI (2017).

Contudo, pode-se verificar que a utilização de práticas e técnicas de gerenciamento de projetos encaminha as organizações para o alcance de seus objetivos. Com isso, sugere-se que a utilização de processos congruentes de gerenciamento de projetos tem sido admitida como coeficiente chave de sucesso, porém quais destas boas práticas levam ao

sucesso não tem sido explorada de maneira exata (THIEME *et al.*, 2003).

Finalmente, pode-se perceber que o guia PMBOK influencia positivamente no que concerne a implementação de boas práticas de gestão de projetos nas instituições, buscando assim a melhoria contínua de seus processos, visando alcançar a eficiência, eficácia e efetividade do processo produtivo.

3.3 Eficiência, eficácia e efetividade

Alcançar a eficiência, a eficácia e a efetividade são desafios das práticas administrativas, nessa perspectiva os escritórios de gestão de projetos (EGP) se apresentam como contribuintes no alcance de tais objetivos. A principal função do EGP é manter um alinhamento entre o negócio e os projetos enquanto melhora seu desempenho e resultados (MANGELLI, 2013). Ainda de acordo com o autor supracitado, verifica-se uma tentativa de padronização destes para melhor mensuração no que concerne à sua eficiência e eficácia.

Verifica-se, portanto, que o gerente de projetos carece de um conjunto de habilidades técnicas para que possa desempenhar sua função com eficiência, eficácia e efetividade. Cleland e Ireland (2002) relatam que o gerente de projeto, ao desenvolver um projeto, assume diversos papéis enfatizando como sendo imprescindíveis:

- Gerir e organizar a equipe;
- Selecionar e negociar os recursos corretos para o projeto;
- Orientar, motivar e algumas vezes ser mentor dos membros da equipe;
- Liderar e controlar o planejamento e execução;

- Interagir de forma diplomática com os *stakeholders* do projeto criando e nutrindo parcerias para apoio aos objetivos do projeto.

Portanto, verifica-se que, não obstante, as habilidades interpessoais se sobressaem dentre as habilidades técnicas, cabendo ao gerente de projetos desenvolvê-las para alcançar a efetividade na sua função. A performance do gerente de projetos depende essencialmente de suas competências profissionais e de seu desempenho gerencial, para permitir a aplicação dessas melhores práticas de gerenciamento de projetos com eficácia e eficiência (MAXIMIANO, 2002).

Contudo, percebe-se que o escritório de projetos se apresenta como uma alternativa bastante útil, especialmente para as organizações que necessitam gerenciar vários projetos simultaneamente, nesse aspecto as tarefas de planejamento e controle são partilhadas e acompanhadas pelos gerentes de projetos, mostrando-se assim, como sendo uma possibilidade viável para as organizações do setor público. Portanto, os gerentes de projetos conseguem ter mais tempo para fazer acontecer tendo em vista o acompanhamento no produto, interagindo com clientes, liderando sua equipe, etc. (PRADO, 2003).

Assim sendo, é notória a utilização do gerenciamento de projetos por diversas organizações dos mais variados setores de atividades, até mesmo no setor público, contribuindo diretamente na conversão do que foi planejado em resultados concretos que aperfeiçoa a utilização de recursos, reduzindo imprevistos, trazendo maior eficiência à gestão de projetos. Dentro desta perspectiva, compreende-se que a gestão de projetos na administração pública se apresenta como alternativa para o alcance de melhores resultados.

3.4 Gestão de Projetos na Administração Pública

O uso da gestão de projetos é uma prática recente dentro das organizações, especialmente no setor público. Entretanto, há uma crescente reivindicação da população por serviços públicos de qualidade evidenciando ainda mais a magnitude desta prática em todos os âmbitos do poder público.

Nessa perspectiva, considerando a vivência no contexto atual de inovações e renovações, as organizações estão voltadas para o cuidado e ajuizamento da percepção de intervenção do Estado, a adoção de políticas públicas e a relação público/privada. Ao abrangerem isso, os gestores modificaram suas concepções, certamente porque diante das recentes variações econômicas e políticas, da mobilidade, da agilidade, da quebra de fronteiras, da estrutura fluida e flexível, a Gestão Pública vem sendo considerada como o maior ativo que garante a primazia do interesse público.

Conforme elucida Pestana e Valente (2010) a implementação do gerenciamento de projetos engloba uma mudança na cultura organizacional.

Apesar das dificuldades, que são muitas, como em todo processo que envolve mudança de cultura organizacional, a implantação de Escritórios de Projetos tem sido uma tendência muito forte e, mais importante do que isso, tem proporcionado resultados relevantes às organizações privadas e públicas a um custo de implantação e manutenção normalmente muito baixo se comparado aos benefícios.

Desta feita, a efetivação das atividades estatais se materializa por meio da atuação dos governantes, os quais adotam ferramentas e técnicas diversas para implementar as ações que julgam mais apropriadas e cabíveis, considerando os recursos

econômicos, financeiros, humanos entre outros de que dispõem. Assim, as práticas e modelos de gestão evoluem para atender a algumas particularidades e diagnosticar retrata informações, conhecimento determinando o campo para precisão de atitudes qu no entanto, pode viabilizar os processos (ALMEIDA, 2008; AZEVEDO, 2007). Contudo, fica clara a efetiva contribuição da gestão de projetos para as organizações, em especial as do setor público.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O presente estudo recorreu à coleta de dados por meio de observações, baseadas na percepção da pesquisadora que estabeleceu contato direto com o sujeito da pesquisa avaliando o seu conhecimento concernente ao ambiente pesquisado, tal fator foi imprescindível para entender a realidade da organização e avaliar a exatidão dos dados coletados. Dentro desta perspectiva, conforme apresentado no anexo, foi utilizado um questionário fechado com 42 assertivas, especificamente, o Diagnóstico das Boas Práticas de Gestão de Projetos, sendo este um modelo validado por Kerzner.

Assim sendo, a aplicação do questionário fechado (em anexo) procedeu-se em contato direto com o gestor municipal do município de Araruna-PB, que respondeu às perguntas estruturadas a partir das alternativas dispostas para cada questionamento, observando-se os seis componentes da excelência (Processos integrados, Cultura, Apoio Gerencial, Treinamento e desenvolvimento, Gestão Informal de Projetos e Excelência Comportamental) no intuito de conhecer o cenário da instituição pública municipal.

Dentro deste contexto, foram obtidos os escores de cada subgrupo do modelo aplicado, os quais estão expressos na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2: Quantitativos dos componentes/áreas

	COMPONENTES / ÁREAS	SUBTOTAL
	PROCESSOS INTEGRADOS	30
	CULTURA	27
	APOIO GERENCIAL	14
	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	24
	GESTÃO INFORMAL DE PROJETOS	19
	EXCELÊNCIA COMPORTAMENTAL	19
	TOTAL GERAL	133

Fonte: Pesquisa direta (2018).

Analisando os dados, especificamente no que concerne aos escores encontrados, é possível observar que a Prefeitura Municipal de Araruna se apoia na teoria a Gestão de Projetos, mas na prática não é da mesma forma. É uma organização informal, conforme orienta a interpretação de Kerzner (2002).

Dentro deste contexto, um ponto relevante a ser analisado diz respeito aos resultados obtido nas seguintes áreas Apoio Gerencial (14), Gestão informal de Projetos (19) Excelência comportamental (19) o que vem a explicitar que tais áreas carecem de uma propositura de aprimoramento a fim de se obter um caminho para a excelência no que tange às Boas Práticas de Gestão de Projetos. Pela especificidade da presente pesquisa, optou-se em dar ênfase ao apoio gerencial como alternativa para melhoramento por meio da elaboração de um plano de projeto.

Admite-se que a escolha desta área se deu pela medida do escore da mesma, que além de ser o menor dentre os demais é um fator que necessita ser aperfeiçoado para que as outras subáreas se unifiquem para assim balancear os resultados, alcançando uma melhoria nas práticas de gestão de projetos tornando os processos organizacionais mais eficientes, eficazes e efetivos.

Assim sendo, proporcionamos uma sugestão de plano de projeto sucinta, a luz das normas e técnicas contidas no guia PMBOK, para as boas

práticas de gestão de projetos, tais quais encontram-se expostas a seguir.

4.1 PLANO DE PROJETO

4.1.1 Introdução

No que se refere ao Apoio gerencial no eixo das boas práticas de gestão de projetos na prefeitura municipal de Araruna-PB, percebe-se a inconsistência entre a teoria exortada pelo autor Kerzner e as práticas utilizadas por esta. A estrutura organizacional da instituição aqui estudada é tradicional, predominantemente vertical, ainda segundo o gestor investigado a estrutura é arcaica e engessada o que vem tentando-se modificar no decorrer de sua gestão, inclusive dentro de seus planejamentos elaborados, foi definida a implantação de equipes multifuncionais, alguns já estão sendo implantadas e outras em processo de análise.

Desse modo, a gestão municipal tem como principal responsável o prefeito constitucional do município que se encontra à frente da gestão há um ano e dez meses, possui formação superior em direito e uma vasta experiência em gestão pública.

No que diz respeito aos gerentes de áreas, estes atribuem aos funcionários a responsabilidade plena. Na cultura da empresa, a pessoa mais provavelmente apontada como responsável pela integridade técnica do produto a ser entregue é o responsável pelo projeto. Na empresa estudada, a autoridade do gerente de projetos emana de atribuições documentadas. Depois da largada do projeto, a tendência dos responsáveis por ele é optar pela microgestão. Ainda de acordo com os dados coletados, mais de 75% dos projetos tem responsáveis em nível de diretor ou acima dele.

De um modo genérico, verificou-se a imprescindibilidade de apoio gerencial na organização estudada, que conforme elenca Chaves (2003) a ausência de apoio concreto dos executivos é o maior obstáculo para se alcançar a maturidade e a excelência em gestão de projetos. Ainda de acordo com o autor supracitado, uma vez que os executivos e gerentes entenderem que a gestão de projetos não é apenas algo capaz de mexer com as bases da empresa, mas é também indispensável à sua sobrevivência, o processo de maturidade ganha rapidez.

4.2 Termo de Abertura do Projeto

4.2.1 Problemática e objetivo

A partir dos dados coletados no estudo realizado na prefeitura municipal de Araruna-PB ficou visível que, à luz da teoria da gestão de projetos os procedimentos e processos despendidos no gerenciamento de projetos carece de algumas mudanças e encaminhamento diferente, visto que entre as áreas pesquisadas (processos integrados, cultura, apoio gerencial, treinamento e desenvolvimento, gestão informal de projetos e excelência comportamental) enfatiza-se que três destas os escores tiveram medidas menores evidenciando a necessidade de uma maior atenção destas áreas. Com a aplicação do diagnóstico das boas práticas de gestão de projetos de Kerzner ressaltamos os componentes/áreas **apoio gerencial, gestão informal de projetos, e excelência comportamental**, como sendo as áreas que carecem de melhores práticas para encontrar o caminho certo, em busca da excelência.

Assim sendo, foi verificado que o componente/área de *apoio gerencial* pode ser apontado como uma área relevante para a organização investigada, uma vez que o propósito da gestão de projeto é implementar melhorias e novas práticas a fim de se alcançar melhores resultados para a organização pública. O apoio gerencial representa um nível em que a empresa reconhece a importância da gestão de projetos (CHAVES 2003).

4.2.2 Justificativa

Recentemente, com o advento da gestão de projetos tanto nas organizações públicas quanto nas privadas vislumbra-se frequentemente a necessidade de apoio Gerencial que evidencia a importância que deve ser dada à gestão de projetos pela atual diretoria e a averiguação desta necessidade por uma grande fração do corpo de funcionários especialmente os gerentes, que atualmente possuem um maior nível de informações e possuem boa instrução concernente a estas práticas, vislumbradas por intermédio do comparecimento em reuniões e trocas frequentes de informações. Desta feita, verifica-se uma necessidade de se buscar mais conhecimento no que tange à gestão de projetos para melhoria no desenvolvimento gerencial.

Assim sendo, para Kerzner (2002), ter o conhecimento das melhores práticas e utilizar as melhores ferramentas não basta, pois ele também é necessário gerenciar pessoas. Corroborando com esse pensamento Maximiano (2002), afirma que sua performance depende essencialmente de suas competências profissionais e de seu desempenho gerencial, para permitir a aplicação dessas melhores práticas de gerenciamento de projetos com eficácia e eficiência. Para tanto, reforça-se a importância do

gerente de projetos para garantir o desempenho dos projetos dentro dos custos e prazos definidos.

4.2.3 Gerente do projeto

Visto a importância do gerente de projeto, Mangelli (2013) aclara que as responsabilidades atribuídas à ele devem ser acompanhadas da correspondente autoridade, a fim de que ele possa utilizar convenientemente os recursos necessários. Assim sendo, a pessoa que indicada a assumir tal responsabilidade de gerenciamento do projeto será um administrador que desempenha a função de gerente de compras da prefeitura municipal de Araruna-PB, visto sua experiência, formação acadêmica e o seu desempenho profissional na função que exerce. Assim sendo, é um dos integrantes da equipe mais indicado para essa função.

4.2.4 Requisitos

Visto as carências e perspectivas dos componentes que detém interesse no projeto os requisitos que devem ser observados e implantados são os seguintes: modificar a estrutura organizacional recorrendo a criação de equipes multidisciplinares; compartilhamento das responsabilidades entre os gerentes de áreas e gerentes de projetos; definir as funções e responsabilidades dos gerentes (cabe aos gerentes de áreas se responsabilizar pela integridade técnica dos serviços prestados); controle dos procedimentos em andamento; confecção e apresentação de relatório das ações executadas; prestação de contas dos recursos utilizados.

Nesta perspectiva, conforme aponta Chaves (2003) tanto os gerentes intermediários quanto os gerentes seniores devem reconhecer a necessidade, os

benefícios e as aplicações da gestão de projetos. Este reconhecimento é mais do que simplesmente fornecer "apoio moral" dizendo às pessoas que a gestão deve ser utilizada para alcançar os objetivos dos projetos. O gerente sênior precisa convencer-se de que a excelência em gestão de projetos é algo capaz de melhorar a empresa a partir da base. Assim sendo, frente às conjunturas da organização em estudo e o perfil do responsável pelo projeto presume-se que sejam alcançadas a partir da execução do projeto.

4.2.5 Restrições

No que concerne às restrições, estas são mínimas, exclusivamente três pontos deverão ser analisados com maior atenção, inicialmente compete-se observar a durabilidade do projeto que necessita ser consumado em seis meses, posteriormente deve-se verificar que serão criadas equipes multidisciplinares que deverá seguir com a sua rotina normal de atividades e em alguns casos haverá o acúmulo de funções, finalmente, porém não menos importante, cabe atentar para a necessidade de esclarecer a todos os envolvidos a importância destas ações para a implementação de boas práticas de gestão de projetos e em se tratando do setor público deve-se atentar para o princípio da legalidade, observando as outras restrições acima citadas. Outros aspectos relacionados ao escopo do projeto não influenciarão o trabalho da equipe de gerenciamento.

4.2.6 Premissas

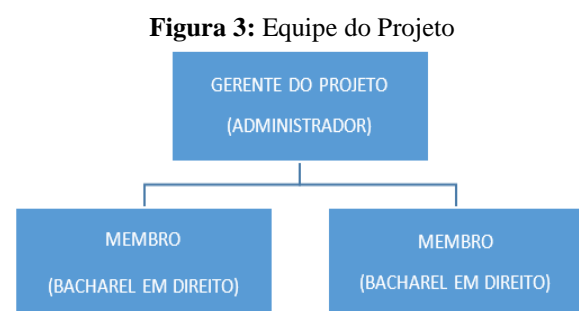
No tocante as premissas que precisam ser responsabilizadas, consideradas e incorporadas no planejamento dizem respeito a data em que as atividades do projeto começarão a ser executadas

(início do ano letivo). Nesse sentido, serão disponibilizadas 02 pessoas da Prefeitura Municipal, sendo 01 Administrador (Gerente do Projeto), 01 Bacharel em direito (assistente do projeto) e como suporte técnico ao projeto irão contar com o gestor municipal (bacharel em direito). Os profissionais competentes pela supervisão e efetivação das atividades precisarão se reunir periodicamente para avaliar o desempenho das ações e produzir relatórios.

4.3 Estrutura Organizacional da Equipe

A estrutura organizacional respalda-se no modo como a instituição está integrada no que diz respeito à distribuição das funções e recursos com a finalidade de cumprir os seus objetivos. A estrutura organizacional representa a divisão do trabalho e a hierarquia da autoridade e das responsabilidades de uma organização. Define o grau de divisão de trabalho e seus níveis de atuação, a delegação de autoridade e grau de centralização das decisões, o grau de integração e coordenação entre os diferentes níveis e seu grau de formalização e burocratização (CHAVES, 2003).

O organograma expressa a estrutura organizacional, apresentando a hierarquia e divisão em departamentos, no caso em tela, a estrutura é bastante pequena cabendo assim a distribuição de forma verticalizada, como apresenta o organograma a seguir.



Fonte: Pesquisa direta (2018).

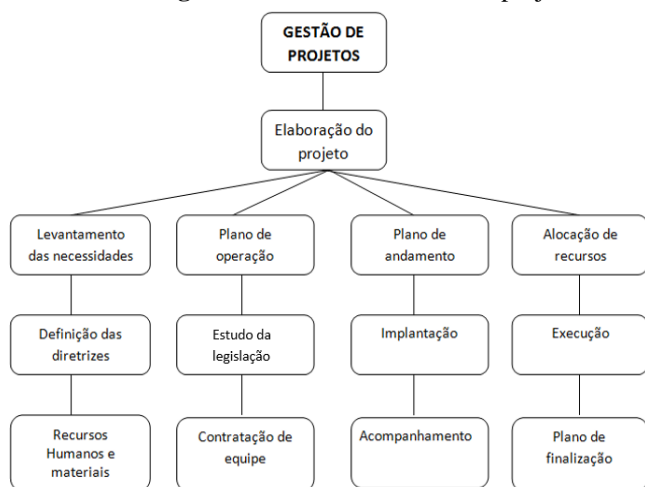
Assim sendo, o grupo de trabalho foi constituído por 01 Administrador e 02 bacharéis em Direito como assistentes técnicos do Projeto. Contudo, as estruturas organizacionais se figuram como sendo um meio de administrar capaz de direcionar os trabalhos a fim de direcionar o que foi planejado dentro da organização e assim possa se alcançar os objetivos propostos.

4.4 Escopo do Projeto

4.4.1 Estrutura analítica do projeto

Referente a estrutura analítica do projeto em estudo, essas compõem as prerrogativas que incumbe a cada integrante da equipe responsável pelas atividades, assim distribuídas.

Figura 4: Estrutura analítica do projeto



Fonte: Pesquisa direta (2018).

Conforme apresentado na figura 4 exposta acima a elaboração do projeto conta com uma estrutura analítica que verifica e levanta as necessidades, posteriormente elabora-se o plano de operação, o plano de andamento e, por fim, a alocação de recursos necessários para execução do projeto.

A tabela 3 apresenta as responsabilidades do grupo de trabalho especificando as atividades e seus respectivos responsáveis.

Tabela 3: Responsabilidade do Grupo de Trabalho

ADMINISTRADOR	BACHAREL EM DIREITO	BACHAREL EM DIREITO
- Realizar reuniões; - Disseminar conhecimento entre os membros; - Acompanhar as ações; - Elaborar Relatórios; - Realizar orçamentos; - Prestar contas; - Consultoria e implantação do escritório de GP.	- Participar de reuniões; - Compartilhar conhecimento sobre GP e legislação; - Compartilhar as responsabilidades; - Elaborar Relatórios; - Consultoria e implantação do escritório de GP.	- Participar de reuniões; - Compartilhar conhecimento sobre GP e legislação; - Compartilhar as responsabilidades; - Elaborar Relatórios; - Consultoria e implantação do escritório de GP.

Fonte: Pesquisa direta (2018).

A tabela acima apresentada esclarece as funções que cada responsável pelo projeto deve realizar para implantar melhorias na gestão pública municipal.

Assim sendo, verifica-se a necessidade de estabelecer um cronograma de atividades com prazos prefixados, conforme exposto a seguir.

4.5 Cronograma

NOME DA TAREFA	INÍCIO	FIM	OUT	NOV	DEZ
- Realizar reuniões;	01/Out	20/Dez	X	X	X
- Disseminar conhecimento entre os membros	01/Out	20/Dez	X	X	X
- Acompanhamento das ações;	01/Out	20/Dez	X	X	X
- Realizar orçamentos;	01/Out	30/Out	X		
- Relatórios;	01/Nov	01/Dez		X	X
- Prestação de contas;	01/Dez	20/Dez			X
- Participar de reuniões;	01/Out	20/Dez	X	X	X
- Compartilhar conhecimento sobre GP e legislação;	01/Out	20/Dez	X	X	X
- Compartilhar as responsabilidades;	01/Out	20/Dez	X	X	X
- Consultoria e implantação do escritório de GP.	01/Out	20/Dez	X	X	X

O cronograma aponta a realização das atividades do projeto entre outubro e dezembro.

No que concerne ao orçamento para execução do projeto aqui apresentado, o exposto a seguir detalha o volume de recursos para os custos previstos.

4.6 Orçamento

GRUPO	RECURS O	CUSTO UNIT	QTD	UD	TOTAL
MATERIAIS DIDÁTICOS	1.000,00	500,00	2		1.000,00
HONORÁRIOS DOS ENVOLVIDOS	18.000,00	9.000,00	2		18.000,00
CONSULTORIA E IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GP	8.000,00	8.000,00	1		8.000,00
CUSTO DO PROJETO					27.000,00
RESERVA DE CONTINGÊNCIA				5%	1.350,00
TAXA DE ADMINISTRAÇÃO				5%	1.350,00
CUSTO TOTAL					29.700,00

O orçamento acima apresentado nos apresenta os custos para implantação de melhorias nas práticas de gestão de projetos, que conta com uma relação custo benefício, visto que tais investimentos representam um aumento significativo na eficiência e efetividade da gestão pública municipal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente é importante salientar a importância do apoio pleno por meio da alta administração para colocar em prática as recomendações deste estudo. Sendo assim, a partir do apoio gerencial é que se torna possível a implementação do plano de projeto aqui apresentado. A gestão de projetos carece e engloba a mudança da cultura organizacional, mobilização dos recursos

humanos em todos os níveis da hierarquia, entre outros fatores, assim sendo, para implementar tais mudanças é notória e imprescindível a participação da alta administração. Dentro desse contexto, ficou claro a necessidade de realizar algumas modificações dando novo direcionamento às práticas administrativas. Levando em consideração as áreas da gestão de projetos estudadas (processos integrados, cultura, apoio gerencial, treinamento e desenvolvimento, gestão informal de projetos e excelência comportamental) destacou-se a grande necessidade do suporte e apoio gerencial, sendo este o componente/área de ênfase desta pesquisa.

Assim sendo, dentro dos escores levantados em cada área da GP (Processos integrados (30), Cultura (27), apoio gerencial (14), treinamento e desenvolvimento (24), gestão informal de projetos (19) e excelência comportamental (19), foi considerada a área de apoio gerencial como a mais relevante para implementação de novas práticas de GP a fim de se obter maior efetividade da gestão pública municipal, não deixando de enfatizar que toda mudança requer uma série de recursos humanos, financeiros e esforços que certamente levará a uma maior consistência entre a teoria proposta por Kerzner e as práticas utilizadas.

Dentro dos resultados encontrados, observou-se que a instituição pesquisada possui uma estrutura tradicional, predominando a verticalização, que conforme definiu o gestor em contato direto com o mesmo, a estrutura é arcaica e engessada, dificultando o bom andamento dos processos e a eficiência da gestão. Ainda de acordo com o gestor, essa realidade vem sendo modificada e seus planejamentos já conta com a implantação de equipes multidisciplinares. Concernente aos gerentes de áreas, estes designam responsabilidade plena aos

funcionários, referente a cultura da organização, o responsável pela integridade técnica do produto a ser entregue é o mesmo responsável pelo projeto. Foi verificado que mais de 75% dos projetos tem responsáveis em nível de diretor ou acima dele. Tais fatos evidenciam que o resultado encontrado respalda a necessidade de maior apoio gerencial por parte dos executivos, somente vencendo esse obstáculo é que se pode pensar em alcançar maturidade e excelência em gestão de projetos.

Frente aos dados apresentados e as dificuldades enfrentadas pela organização referente às BPGP é que se verificou a necessidade de propor um plano de projeto à luz do que orienta o guia PMBOK para tentar reduzir os obstáculos encontrados e consequentemente melhorar as práticas de gestão da organização em estudo. Desta feita, as argumentações a respeito desta temática não se limitam a esta pesquisa e se apresenta um vasto horizonte para novos estudos, contribuições, sugestões e considerações que venham a contribuir com melhorias nas organizações quer seja do setor público ou privado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. F. **Proposta de metodologia de avaliação de projetos orientada pelo modelo de gestão por competências em organização governamental.** (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008. Disponível em: <http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_33.pdf>. Acesso em: 29 set. 2018.

AZEVEDO, K. M. **Diagnóstico Organizacional da Empresa Comércio de Tecidos Pereira LTDA.** (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade do Vale do Itajaí, Tijucas, 2007.

BOYADJIAN, João Paulo Paes de Barros. **A importância da abordagem de gestão de projetos visando a implementação de estratégias.**

Dissertação de Mestrado em Engenharia da Universidade de São Paulo, 2009.

CHAVES, Maria Candida Ribeiro. **Gestão de projetos em uma empresa pública uma prática rumo à flexibilização discurso ou realidade?.** (Dissertação de Mestrado). Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de Projetos.** Reichmann& Affonso. Rio de Janeiro, RJ. 2002.

DEMEULEMEESTER, E.; KOLISCH, R.; SALO, A. **Project management and scheduling.** Flexible Services and Manufacturing Journal, v. 25, n. 1-2, Special Issue: SI, p. 1-5, 2013.

MANGELLI, Leonardo S. L. Passeri. **Gestão De Projetos e o guia PMBOK: Um estudo sobre o nível de uso do guia PMBOK nas empresas brasileiras.** (Dissertação de Mestrado) Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2013.

MATUS, C. A. **Senhor presidente: governantes governados.** São Paulo: Fundap, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: Como Transformar idéias em Resultados.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ZOGHBI, Joseane de Fátima Geraldo; MARTINS, Juliana Emanuele Prado. **Gestão do conhecimento e da informação em ambientes com elevado turnover na alta chefia: um estudo de caso em projetos de governo.** In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. **Anais...** Brasília: Consad, 2009.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ª edição. São Paulo, editora Atlas, 1991.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas.** Porto alegre: Bookman, 2002.

LACERDA, Rogério Tadeu de Oliveira. **O sucesso em Gerenciamento de Projetos: a estruturação de um modelo de Avaliação a partir de uma visão construtivista.** Dissertação de mestrado em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Metodologia Científica**. Editora Atlas S.A., São Paulo SP. 1991.

PESTANA, Carlos Victor Alvarez; VALENTE, Gabriela VossParajara. **Gerenciamento de Projetos da Administração Pública: da Implantação do Escritório de Projetos a Gestão de Portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo**. In: III Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2010.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 4. edição. Newton Square: Project Management Institute, Inc, 2008.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 6. edição. Newton Square: Project Management Institute, Inc, 2017.

PRADO, D. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. 2 Edição. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2003.

THIEME, R. J.; SONG, M.; SHIN, G. **Project management characteristics and new products survival**. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 104–119, 2003.

TERZIAN, Ricardo Luiz. **Conceitos e metodologias de gestão de projeto e sua aplicação ao caso da integridade da malha dutoviária**. Dissertação (mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Engenharia Industrial, 2005.

ANEXO I - DIAGNÓSTICO

ORGANIZACIONAL (BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE PROJETOS)

KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto alegre: Bookman, 2002.

1. Sua empresa utiliza efetivamente os seguintes processos:

A. Apenas o gerenciamento da qualidade total (GQT)

B. Apenas engenharia simultânea (para redução do tempo de desenvolvimento)
C. Apenas GQT e engenharia simultânea
D. Apenas gerenciamento de riscos
E. Apenas gerenciamento de riscos e engenharia simultânea
F. Gerenciamento de riscos, engenharia simultânea e GQT

2. Em quantos dos seus projetos você usa os princípios do gerenciamento da qualidade total?

A. 0
B. 5-10%
C. 10-25%
D. 25-50%
E. 50-75%
F. 75-100%

3. Em quantos dos seus projetos você usa os princípios do gerenciamento de riscos?

A. 0
B. 5-10%
C. 10-25%
D. 25-50%
E. 50-75%
F. 75-100%

4. Em quantos dos seus projetos você tenta comprimir o cronograma de produção/ entrega desenvolvendo tarefas paralelo, em lugar de seriadas?

A. 0
B. 5-10%
C. 10-25%
D. 25-50%
E. 50-75%
F. 75-100%

5. O processo de gerenciamento de riscos em sua companhia se baseia em:

A. Você não utiliza o gerenciamento de riscos
B. Apenas em riscos financeiros
C. Apenas em riscos técnicos
D. Apenas em riscos de programação
E. Uma série de riscos financeiros, técnicos e de cronograma elaborada ao longo do projeto.

6. A metodologia de gerenciamento de riscos em sua companhia é:

A. Inexistente
B. Mais informal do que formal
C. Baseada em uma metodologia estrutura sustentada por políticas e procedimentos
D. Baseada em uma metodologia estruturada sustentada por políticas, procedimentos e formas padronizadas a serem completadas.

7. Quantas metodologias diferentes de gestão de projetos existem em sua empresa?
- Não há metodologias
 - 1
 - 2-3
 - 4-5
 - Mais de 5
8. Com relação a benchmarking:
- Sua empresa nunca fez qualquer benchmarking
 - Sua empresa fez benchmarking e implantou mudanças, mas não para a gestão de projetos
 - Sua empresa fez benchmarking em gestão de projetos, mas não concretizou qualquer mudança
 - Sua empresa fez benchmarking em gestão de projetos e implantou mudanças
9. Qual das alternativas a seguir melhor descreve a cultura de sua empresa?
- Responsabilidade perante um único chefe
 - Responsabilidade perante vários chefes
 - Equipes Exclusivas sem delegação de autoridade
 - Equipes não-exclusivas sem delegação de autoridade
 - Equipes exclusivas dotadas de autoridade
 - Equipes não-exclusivas dotadas de autoridade
10. Com relação e à ética, sua empresa acredita que:
- O cliente tem sempre razão
 - As decisões devem ser tomadas na seguinte sequência: em benefício do cliente, em benefício da empresa, em benefício dos funcionários.
 - As decisões devem ser tomadas na seguinte sequência: em primeiro lugar os interesses da empresa, depois os do cliente e por último os dos funcionários.
 - Sua empresa não tem qualquer política ou padrões determinados
11. Sua empresa realiza cursos internos de treinamento em:
- Moral e ética dentro da companhia
 - Moral e ética para tratar com os clientes
 - Práticas adequadas de negócio
 - Todas as alternativas acima
 - Nenhuma das alternativas acima
 - Pelo menos duas das três primeiras
12. Em relação aos adesivos de escopo ou mudanças de escopo, a sua cultura:
- Não incentiva mudanças após o início do projeto
 - Permite mudanças até um determinado ponto do ciclo de vida do projeto, utilizando um processo formal de controle das mudanças
 - Admite mudanças em qualquer ponto do ciclo de vida do projeto, utilizando um processo formal de controle das mudanças
 - Permite mudanças, mas sem qualquer processo formal de controle
13. Sua cultura baseia-se aparentemente em:
- Políticas
 - Procedimento (incluindo preenchimento de formulários)
 - Políticas e procedimentos
 - Diretrizes
 - Políticas. Procedimentos e diretrizes
14. As culturas podem ser quantitativa (políticas, procedimentos, formulários e diretrizes), comportamental, ou misto delas. Em sua empresa, a cultura é provavelmente ___% comportamental.
- 10-25
 - 25-50
 - 50-60
 - 60-75
 - Mais de 75
15. A estrutura organizacional é:
- Tradicional (predominantemente vertical)
 - Uma matriz forte (i.e., o gerente de projetos apresenta a maior parte das orientações técnicas)
 - Uma matriz fraca (i.e., os gerentes apresentam a maior parte das orientações técnicas)
 - Utilizamos equipes multidisciplinares
 - Não sei qual é a nossa estrutura; a gerência a altera praticamente da noite para o dia
16. Quando indicado como líder de projeto, o seu gerente de projetos obtém recursos:
- “Brigando” pelas melhores pessoas disponíveis
 - Negociando com os gerentes de áreas as melhores pessoas disponíveis
 - Negociando objetivos, ao invés das pessoas
 - Utilizando a gerência sênior para ajudar a conseguir as pessoas apropriadas
 - Aproveitamento quem estiver disponível, sem nada perguntar a seu respeito
17. Os seus gerentes de áreas:
- Aceitam a responsabilidade plena pelo trabalho realizado
 - Pedem que os gerentes de projetos assumam a responsabilidade plena
 - Tentam compartilhar a responsabilidade com os gerentes de projetos

- D. Atribuem aos funcionários a responsabilidade plena
- E. Não conhecem o sentido de “responsabilidade plena”; ela não faz parte do vocabulário de sua empresa.
18. Na cultura de sua empresa, a(s) pessoa (s) mais provavelmente apontadas (s) como responsável (is) pela integridade técnica do produto a ser entregue é (são):
- A. Os funcionários destinados ao projeto
- B. O gerente do projeto
- C. O gerente da área
- D. O responsável pelo projeto
- E. O time inteiro
19. Em sua empresa, autoridade do gerente de projetos emana:
- 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. Depois da largada do projeto, a tendência dos responsáveis por ele é:
- A. Tornar-se invisível, mesmo quando requisitado
- B. Optar pela microgestão
- C. Esperar relatórios resumidos uma vez por semana
- D. Esperar relatórios resumidos a cada duas semanas
- E. Participar do projeto somente quando do surgimento de um problema grave, ou a pedido do gerente do projeto ou dos gerentes de áreas.
21. Qual a percentagem de seus projetos que tem responsáveis em nível de diretor ou acima dele?
- A. 0-10%
- B. 0-25%
- C. 25-50%
- D. 50-75%
- E. Mais de 75%
22. A sua empresa oferece aproximadamente quantos cursos internos de treinamento diferenciado para os funcionários (cursos relacionados aos projetos)?
- A. Menos de 5
- B. De 6 a 10
- C. De 11 a 20
- D. De 21 a 30
- E. Mais de 30
23. Com relação à resposta anterior, qual a percentagem dos cursos mais comportamentais que quantitativos?
- A. Menos de 10%
- B. 10-25%
- C. 25-50%
- D. 50-75%
- E. Mais de 75%
24. A sua empresa acredita que:
- A. A gestão de projetos é uma tarefa que requer tempo parcial
- B. A gestão de projetos é uma profissão
- C. A gestão de projetos é uma profissão e os funcionários 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 funcionários consigam seus certificados em GP
- E. Não há gerentes de projetos em sua empresa
25. A sua empresa acredita que o treinamento deveria ser:
- A. Realizado por solicitação dos funcionários
- 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
26. A sua empresa que quem tem melhores condições de determinar o conteúdo dos treinamentos é:
- A. Instrutor
- B. Departamento de Recursos Humanos
- C. Gerências
- D. Funcionários que passarão pelo treinamento
- E. Personalização depois de uma pesquisa entre funcionários e gerentes
27. Qual a percentagem de cursos de treinamento em gestão de projetos que apresentam experiências documentadas sobre aprendizado a partir de outros projetos da própria empresa?
- A. Nenhuma
- B. Menos de 10%
- C. 10-25%
- D. 25-50%
- E. Mais de 50%

28. Qual a percentagem de executivos em sua organização (não-corporativa) funcional que participam 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?
- A. Zero! Os executivos acham que sabem tudo
 - B. Menos de 25%
 - C. 25-50%
 - D. 50-75%
 - E. Mais de 75%
29. Em sua empresa os funcionários são promovidos a gerentes porque:
- A. São especialistas técnicos
 - B. Demonstram as qualificações administrativas exigidas de um gestor profissional
 - C. Sabem adotar decisões adaptadas ao negócio
 - D. Estão no topo da folha de pagamento
 - E. Não há mais para onde transferi-los
30. Há um relatório que precisa ser elaborado e apresentado ao cliente. Deixando-se de lado o custo representado pelo acúmulo de informações, o custo aproximado por página de um relatório é:
- A. Você não faz a menor ideia
 - B. R\$ 100-200 por página
 - C. R\$ 200-500 por página
 - D. Mais de R\$ 500 por página
 - E. Nenhum; funcionários da empresa elaboram tais relatórios em casa, em seus dias de folga.
31. Qual das alternativas a seguir melhor descreve a cultura de sua empresa?
- A. Gestão de projetos informal baseada na confiança, comunicação e cooperação
 - B. Formalidade, baseada em políticas e procedimentos para tudo
 - C. A gestão de projetos tenta abrir caminho em meio a relacionamentos formais
 - D. Intromissão dos executivos, o que exige documentação em excesso
 - E. Ninguém confia nas decisões de nossos gerentes de projetos
32. Quanto do seu tempo útil o gerente de projeto gasto por semana na preparação de relatórios?
- A. 5-10%
 - B. 10-20%
 - C. 20-40%
 - D. 40-60%
 - E. Mais de 60%
33. Durante o planejamento do projeto, a maioria de suas atividades é concretizada pela utilização de:
- A. Políticas
 - B. Procedimentos
 - C. Diretrizes
 - D. Listas de verificação
 - E. Nenhuma das alternativas acima
34. Uma revisão da situação de um projeto com a gerência Sênior leva, em média:
- A. Menos de 30 minutos
 - B. 30-60 minutos
 - C. 60-90 minutos
 - D. 90 minutos-2 horas
 - E. Mais de 2 horas
35. Seus clientes solicitam administre seus projetos:
- A. Informalmente
 - B. Formalmente, mas sem a participação do cliente
 - C. Formalmente, com participação do cliente
 - D. Você decide, desde que as metas sejam atingidas
36. A sua companhia acredita que funcionários menos competentes:
- 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 a equipe certa
 - E. Deveriam ser promovidos à gerência
37. Os funcionários destinados a uma equipe de projetos (seja em tempo parcial ou integral) têm seu desempenho avaliado:
- A. Exclusivamente pelo respectivo gerente de área
 - 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
38. Quais são as duas qualificações mais importantes para os gerentes de projetos de sua empresa no século XXI?
- 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. Capacidade em comunicação e conhecimento técnico do negócio

39. Em sua empresa, as pessoas indicadas para liderança de projetos são normalmente:

- A. Os primeiros gerentes de áreas
- B. O primeiro ou segundo gerente de áreas
- C. De qualquer nível gerencial
- D. Funcionários normalmente não envolvidos com atividades gerenciais
- E. Qualquer funcionário da empresa

40. Os gerentes de projetos em sua empresa passaram pelo menos por um grau de treinamento em:

- A. Estudos de viabilidade
- B. Análises de custo-benefício
- C. Alternativas A e B
- D. Seus gerentes de projetos são escalados depois da respectiva aprovação e/ou concessão.

41. Os seus gerentes de projetos são incentivados a:

- A. Correr riscos
- B. Correr riscos com aprovação da gerência sênior
- C. Correr riscos com aprovação dos responsáveis pelo projeto
- D. Evitar os riscos

42. Analise a seguinte afirmação: Os seus gerentes de projetos demonstram um genuíno interesse por tudo o que acontece com cada integrante da equipe depois que o projeto já tiver data para ser concluído:

- A. Concordo inteiramente
- B. Concordo
- C. Não tenho certeza
- D. Discordo
- E. Discordo inteiramente