

A PERCEPÇÃO DOS GERENTES DE PROJETOS DA ÁREA PÚBLICA SOB A PERSPECTIVA DAS MELHORES PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFOLIOS

Sérgio Augusto Rangel de Aguiar¹

Flávio Sohler²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo realizar um estudo analisando a implementação de um programa do governo estadual com o emprego das melhores práticas de gerenciamento de projetos por meio de uma pesquisa qualitativa pela técnica de análise de conteúdo e de acordo com os critérios de saturação, a qual busca compreender através da percepção dos gestores com relação aos percalços e obstáculos enfrentados e os resultados alcançados durante as fases de iniciação, planejamento, monitoramento, controle e encerramento dos projetos do programa que foi implementado por uma das Secretarias do Estado onde havia o objetivo de construir 3 novos hospitais metropolitanos e 20 unidades de pronto atendimento (UPA24H), o qual foi implantado com sucesso e tornou-se um case nacional. Observou-se que a Secretaria de Estado se tornou mais eficiente devido a adoção de métodos de trabalho e liderança onde podemos mencionar como principais melhorias: o gerenciamento das comunicações dos projetos e informações gerenciais se tornaram mais eficazes, qualidade da tomada de decisão e no cumprimento dos prazos de entrega dos serviços e das obras, sendo bastante significativo o incremento de desempenho do setor público devido a relevância dos pontos observados.

Palavras chave: Projetos. Portfólio. Administração. Gestão. Engenharia.

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública a partir da década de 1990 passou a demandar uma reestruturação para obtenção de melhores resultados devido aos entraves causados por uma administração pública excessivamente burocratizada e pouco

¹ Graduado em Administração pela UNIP/SP, MBA em Gerenciamento de Projetos em Engenharia e Arquitetura pelo IPOG

² Pós-Doutorado em Estruturas: uma Abordagem de riscos qualitativos e quantitativo / PhD pela LNEC - Lisboa - Portugal

efetiva no seu modelo de administração pública gerencial, conforme afirma PETERS (2008). O autor avalia que as organizações privadas e públicas no País estão passando por transformações que exigem cada vez mais pessoas com melhor qualificação profissional, aperfeiçoamentos comportamentais e dinamismo na execução de suas atividades. No âmbito das instituições públicas, há necessidade de aperfeiçoamentos no modelo de gestão no que se refere à aplicação das melhores práticas de gerenciamento de projetos, ferramentas de gestão e outras aplicações.

Ainda no decorrer da mesma década, um novo modelo gerencial tem como principal característica a autonomia e descentralização de poder na estrutura governamental, o qual HOOD (1998) passa a discutir tais mudanças como tendências para o futuro. É abordado pelo autor a estruturação de um governo mais eficiente e efetivo, sendo imprescindível a adoção de padrões já adotados pelo setor privado, garantindo o empoderamento dos gestores, determinando um novo padrão para a governabilidade da instituição pública, passando a descentralizar e a delegar o poder às organizações terceirizadas e a outras partes envolvidas nos projetos.

Nesta perspectiva, em 2009, o Governo do Estado de Pernambuco adotou uma estratégia de aplicar as melhores práticas de gerenciamento de projetos para o planejamento, execução, monitoramento e o controle de obras e no desenvolvimento de serviços públicos na área de saúde: a implementação de um escritório de projetos, gerenciado por gerentes de projetos com alto nível de qualificação utilizando ferramentas e sistema de informações de gerenciamento de projetos informatizado, com o objetivo de obter-se maior velocidade na execução das obras e entrega dos serviços e cumprir as metas do programa de construção das novas unidades de saúde.

Visando cumprir os objetivos estratégicos da SES, O Governo do Estado de Pernambuco por meio do processo de implementação das melhores práticas de gerenciamento de projetos segundo Valle *et al.* (2007) descreve como uma atividade que envolve vários aspectos relacionados à cultura organizacional, ao relacionamento interpessoal, gerenciamento de conflitos e a vários pontos ligados

aos aspectos hierárquicos da organização. Nesse contexto, surgiu o problema central da pesquisa: Quais os percalços e obstáculos enfrentados e os resultados obtidos pela administração pública com a implantação das melhores práticas e metodologia de Gerenciamento de Projetos no Programa de Construção das novas unidades de saúde da Secretaria Estadual de Saúde de Pernambuco entre 2009 e 2011 ?

Este estudo busca identificar por meio de pesquisa documental, entrevistas e visitas *in loco*, os obstáculos enfrentados e os resultados alcançados pelos gestores atuantes no gerenciamento de projetos utilizados na Secretaria de Saúde do Estado de Pernambuco.

Esta pesquisa justifica-se pela expectativa de obter uma análise empírica, com o objetivo de gerar novos conhecimentos e realizar um estudo específico sobre a percepção dos gestores que atuaram em gerenciamento de projetos na instituição estudada no período entre 2009 e 2011. Foram analisados os obstáculos enfrentados e resultados alcançados com a implementação das melhores práticas e metodologia de projetos direcionada a uma secretaria de governo (PE). Além disso, a possibilidade de identificar as práticas da gestão pública, na implantação do Programa de Construção das Nova Unidades de Saúde, que engloba vários projetos com estratégias, benefícios e objetivos comuns, mas com finalidades distintas (VARGAS, 2005), também valida o estudo.

Mais especificamente, esses portfólios de projetos fazem parte do Programa de Construção de 3 Hospitais Metropolitanos e 20 Unidades de Pronto Atendimento (UPA24H) do Governo de Pernambuco. Os investimentos entre 2009 e 2011, na ordem de R\$ 330 milhões, sendo 70% do total investido pelo governo federal, monitorados pela SES, traduzem acentuada representatividade financeira com ele, pretende-se, ainda, verificar a maneira pela qual a secretaria monitora suas ações no cotidiano da administração pública.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para obtenção de uma visão mais abrangente das práticas de gestão implementadas pelo Governo do Estado de Pernambuco, uma análise mais detalhada sobre as melhores práticas de gestão de projetos, gerenciamento de portfólios e gestão pública é necessária para uma compreensão dos campos de conhecimento abordados nesta pesquisa.

2.1 MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS

Os primeiros conceitos e práticas de gestão de projetos tem início na década de 1960 nos Estados Unidos, que teve como objetivo formalizá-lo como uma nova ciência e demonstrar para as organizações os benefícios da execução do trabalho sistematizado e reunido em torno dos projetos para comunicar e integrar o trabalho. Na mesma década Jim Snyder fundou o Project Management Institute (PMI) com a finalidade de promover as melhores práticas de gerenciamento de projetos. (PMI, 2013; TUMAN, 1983). O *PMBOK* (2013) define que “projeto é um empreendimento temporário realizado de forma progressiva para criar um produto, serviço ou resultado único”. Os projetos e o mundo globalizado geram a necessidade de resultados mais rápidos, com maior qualidade e menor custo (PMI, 2013).

Valle *et al.* (2007), cita forte influência da gestão por objetivos nas práticas de gerenciamento de projetos onde o estabelecimento de metas claras, prazos e estratégias alinhados aos objetivos em comum aos diversos níveis da organização se faz pertinente em ambos os modos de gerenciamento, observou-se que no âmbito público gerir os aspectos humanos, mediando os conflitos e apontando através de uma comunicação clara, os objetivos, métodos e técnicas dos projetos para se alcançar os resultados almejados é um grande desafio, devido a grande complexidade de fatores inerentes a gestão pública como aspectos políticos, técnicos e humanos que tornam a comunicação permeada por ruídos, conflitos de interesses e divergências hierárquicas. Ao gerenciar os projetos deve-se considerar vários aspectos tendo em vista diferenças culturais, relacionamentos

interpessoais de indivíduos que possuem estilos e perfis diferentes, buscando atuar de maneira sinérgica entre os diversos níveis hierárquicos.

Esses fatores são citados por VARGAS (2005) como vantagens intrínsecas ao gerenciamento de projetos, pois podem ser aplicados em empreendimentos de diferentes graus de complexidade sendo necessário atender aos vários aspectos relacionados aos pilares de tempo, custo e qualidade, buscando o desempenho desejado controlando o seu escopo e sem agredir a cultura da organização.

Existe um estigma na sociedade que criou preconceito percebendo o funcionário do setor público como ineficiente e incompetente. Meredith e Mantel Jr. (2003) e Nodari *et al.* (2007) destacam a importância da qualificação das pessoas na gestão de projetos, no contexto das instituições públicas, para não comprometer a metodologia de trabalho.

Bresser-Pereira e Grau (1999) trazem o conceito de que a administração pública ainda administra suas ações de forma arcaica e se faz necessária a inovação no setor modernizando as suas práticas de gerenciamento. Destaca também que a prática do gerenciamento é diferente do conceito de controle, direção, organização e planejamento defendido pela administração clássica, onde o gestor tem uma abordagem focada no “fazer acontecer” a qual é diferente da abordagem do administrador que tem uma visão de planejamento focada em “evitar que aconteça” desvios do que foi planejado. Para que haja a modernização da administração pública, os autores defendem que é necessária uma abordagem específica no desenvolvimento de pessoal focado em gestão por competências. Conforme defende Osório (2005) essas novas competências diferenciam o administrador e o gestor os quais são sujeitos conceitualmente distintos e que atuam com abordagens e papéis diferentes. Enquanto o gestor trabalha a parte comportamental da organização por meio da quebra paradigmas e inserção de novos conhecimentos, usando suas técnicas para obter os resultados esperados, estando continuamente realizando melhorias nos processos de gestão, já o administrador tem o enfoque burocrático e tem a sua atuação restrita apenas ao atendimento das exigências ligadas as legislações vigentes, desempenhando um papel que não tem a mesma autonomia e abordagem realizada pelo gestor público

que foi submetido a um processo de desenvolvimento pessoal e que adquiriu novas competências técnicas e comportamentais.

2.2 GERENCIAMENTO DE PORTIFÓLIOS

Conforme o Guia PMBOK 5, “Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.” (PMI, 2013) Os projetos e as operações diferem, principalmente, no fato de que os projetos são temporários e exclusivos, enquanto as operações são contínuas e repetitivas. O mesmo guia define programas como:

[...] um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente [...]” (PMI, 2013).

Entende-se por Portfólio um conjunto de projetos ou programas gerenciados de maneira coordenada com o propósito de alcançar objetivos estratégicos da organização definidos no seu plano estratégico. Os modelos de gerenciamento de portfólio (PPM – Project Portfolio Management) surgiu a partir da década de 80, sendo aplicado principalmente pelas áreas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de várias organizações, entretanto o conceito de gerenciamento de portfólio tem uma origem mais antiga, datada da década de 50 com a prática do gerenciamento de portfólios financeiros.

Segundo (CASTRO; CARVALHO, 2010) a prática do gerenciamento de portfólio (PPM) passou a destacar-se pela obtenção de melhorias substanciais na performance das organizações que as adotavam, sendo um elemento que ao longo prazo passou a prover melhor governança e controle sobre os projetos, auxiliando ao nível estratégico da organização a realizarem uma administração de alto nível com informações e processos que dão suporte a tomadas de decisão mais assertivas.

O PPM permite a seleção dos projetos que constituirão o portfólio, para posterior monitoramento da execução, devendo considerar-se o planejamento estratégico atual e havendo a eventualidade de mudanças no direcionamento da organização pelo nível estratégico, faz-se necessário realizar procedimentos de

readequação, priorização e a reavaliação buscando atender ao novo plano estratégico.

Pinheiro (2013) define critérios específicos para a gestão do portfólio de projetos: (i) identificar oportunidades; (ii) alinhar as oportunidades às estratégias; (iii) avaliar recursos e capacidades requeridas; (iv) desenvolver e refinar o portfólio de acordo particularidades encontradas; e (v) a gestão, propriamente dita, do portfólio. Dessa maneira, a gestão coesa e integrada do portfólio de projetos é que proporcionará a superação dos desafios estratégicos, sendo esses últimos, força motriz na promoção de mudanças e na condução à maximização de valor e de benefícios mais amplos para o negócio da organização (PMI, 2013).

Observando-se no âmbito da Administração Pública, há a constatação de que existem impactos positivos ao longo do tempo, sobre determinada situação ou demanda social, ou sobre um público-alvo específico dependendo da natureza do portfólio, alcançando-se melhorias importantes do ponto de vista qualitativo das políticas públicas. Através do planejamento estratégico situacional, torna-se possível definir um processo de seleção de propostas que comporão um portfólio adequado para promover os impactos positivos esperados pelo setor governamental. O setor público passou a adotar uma perspectiva de gestão focada em resultados, visando promover e subsidiar a promoção e ações nos órgãos e entidades, baseadas em diretrizes e políticas de gestão vinculadas ao Executivo, incorporando a prática de gestão e otimização de processos com o objetivo de orientar os gestores na entrega de melhores resultados. (TORRES, et al., 2013).

As boas práticas em gerenciamento de portfólios passaram a ser adotadas recentemente sendo determinante na otimização de recursos, na transformação das ações planejadas no plano estratégico das organizações em resultados (entregas), melhorias na gestão de riscos proporcionando maior eficácia à gestão de projetos. (PESTANA; VALENTE, 2010).

2.3 GESTÃO PÚBLICA

Nas instituições públicas, o gerenciamento de projetos deve ser considerado como uma prática emergente, visto que apresenta novos métodos de gestão, que incluem a autonomia e estratégia definida para atingir mais eficiência e qualidade na entrega de obras e serviços, pela cobrança por melhores resultados (MEREDITH; MANTEL JR., 2003).

Referindo-se à gestão de projetos, as instituições públicas se deparam com o desafio da nova cultura de trabalho, no entanto, quando a organização apresenta ausência de cultura de gerenciamento de projetos, esse conjunto de hábitos e crenças torna-se um obstáculo (SPENCE, 1973), sendo necessária a entrada de uma cultura forte para que o desempenho gerencial seja eficaz (SCHEIN, 2004).

Quando se fala em relacionamento interpessoal, segundo Meredith e Mantel Jr. (2003), este interfere porque o motivo de maior preocupação de um gerente de projetos é o projeto em si, ao contrário de um gerente funcional, cuja preocupação maior é com o funcionamento habitual de seu órgão. Os autores atribuem aos gerentes mencionados a dúvida sobre quem tem a autoridade para tomada de decisão a respeito de assuntos referentes a um projeto e isso forma situações de conflito entre o gerente de projetos e outros envolvidos.

A atividade do gerenciamento de projetos é marcada muitas vezes por dúvidas dos atores envolvidos e conflitos entre eles devido à prioridade do projeto, às metodologias administrativas, aos conceitos técnicos e de desempenho, aos custos e orçamentos e ao agendamento de trabalho. Quando esses conflitos não são solucionados, podem representar obstáculos no gerenciamento de projetos (VARGAS, 2005).

Ao contrário dos recursos econômicos, tecnológicos e sistemas de controle que precisam permanentemente atualizar-se, a hierarquia permanece estável nas instituições públicas (PETERS; WATERMAN, 1982); por outro lado, a hierarquia tem dimensão variada, ou seja, as pessoas percebem maior ou menor habilidade de controlar o comportamento umas das outras (SCHEIN, 2004).

A implantação de escritórios de projetos, tendência estabelecida no setor privado, tem início no setor público com a criação de escritórios de gestão

estratégica. Na esfera estadual, o governo do Estado de Pernambuco adotou esse modelo de gestão a partir de 2009, seguindo as tendências dos Estados de Minas Gerais os quais implantaram os escritórios em 2003 e 2007, respectivamente (PORTAL, 2010).

A modernização do setor público proporciona a alavancagem da melhoria da qualidade dos serviços públicos, entretanto os mecanismos de controle e gestão precisam ser aperfeiçoados devido a necessidade da quebra de paradigmas com relação aos valores da administração pública tradicionais confrontados a nova dinâmica estabelecida por mecanismos de gestão modernos. (PETERS, 2008).

Diante desse cenário, o estudo sobre a gestão de projetos aplicada ao setor público se justifica, principalmente pela apresentação de resultados empíricos observados nesta pesquisa.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para elaboração deste estudo foi utilizada uma abordagem qualitativa e consiste em responder a seguinte pergunta: Quais os **percalços e obstáculos enfrentados** e **resultados obtidos** pela administração pública com a implantação da metodologia de Gerenciamento de Projetos no Programa de Construção das novas unidades de saúde da Secretaria Estadual de Saúde de Pernambuco entre 2009 e 2011 ?

Os sujeitos da pesquisa de campo foram os gestores atuantes no gerenciamento de projetos no âmbito do Governo do Estado de Pernambuco na Gestão de 2009 a 2011. O governo propôs, a partir do ano de 2009, realizar seus projetos por meio da implantação do Escritório de Projetos – EGP, dentro da Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

O portfólio de projetos do Programa de construção dos hospitais metropolitanos e unidades de pronto atendimento 24h (UPA24H), construídos entre 2009 e 2011 compreende 23 projetos e envolve diversas secretarias, as quais, com suas equipes e o secretário da SEPLAG, devem acompanhar as ações de planejamento, execução e avaliação dos projetos, identificar restrições à execução e viabilizar soluções para superá-las. O governador do Estado autorizou, a

capacitação das equipes envolvidas em melhores práticas de gestão de projetos e na metodologia específica da consultoria do INDG (Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial). Assim, houve treinamento específico para que o profissional pudesse dispor da metodologia do Instituto durante o desenvolvimento dos projetos.

Neste ambiente, a coleta de dados deu-se por meio de entrevistas com roteiro estruturado aos gestores da SES no período mês de junho a julho de 2016. Para as entrevistas a seleção dos entrevistados foi intencional, ou seja, não probabilística (TRIVIÑOS, 1987). Assim, foram selecionados oito gestores, número adequado de acordo com o critério de saturação (BAUER e GASKELL, 2002). Os entrevistados foram codificados de forma sequencial (GPxx) para identificação dos fragmentos apresentados na Análise dos Resultados.

Em seguida, foi aplicada análise de conteúdo sobre as oito entrevistas realizadas com os gestores atuantes no gerenciamento do referido programa. A aplicação dessa ferramenta de estudo dar-se-á na expectativa de identificar os percalços e obstáculos enfrentados e os resultados alcançados pelo EGP desde a sua implantação na execução do Programa de Construção das novas unidades de saúde do Estado de Pernambuco. As entrevistas aplicadas aos respondentes foram aplicadas por formulário eletrônico e transcritas, omitindo-se a transcrição de elementos que identificassem os entrevistados. As respostas foram transcritas na íntegra, comparando-as com o ponto de vista de alguns autores. Foi desenvolvida a análise de conteúdo (BARDIN, 2004) no processo de verificação de documentos, como publicação de leis e decretos, planilhas, carteira de projetos das obras e serviços e nas transcrições das entrevistas, interpretando também o sentido que os gestores atribuíam a suas mensagens. O resultado dessa análise temática foi colocado em quadros contendo as observações particulares na percepção dos sujeitos entrevistados. Neste caso, o levantamento dos temas abordados nas entrevistas foi o objetivo da pesquisa.

A delimitação deste estudo é geográfica, cujas entrevistas foram aplicadas somente no âmbito da administração pública do Estado de Pernambuco, no ano de 2016.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Com o estudo desenvolvido foi possível constatar como o Governo de Pernambuco obteve melhores resultados no gerenciamento dos seus programas através da adoção do PPM (Gerenciamento de Portfólios) e da aplicação das melhores práticas de gerenciamento de projetos, bem como, responder aos questionamentos de quais os obstáculos enfrentados e quais os resultados alcançados pela administração pública com a implementação da metodologia de Gerenciamento de Projetos. Foram realizadas oito entrevistas com os gestores de projetos e aplicada a técnica de análise de conteúdo. As análises e percepções das entrevistas estão apresentadas a seguir, divididas em 2 tópicos: Percalços e Obstáculos Enfrentados e Resultados Alcançados no Projeto.

4.1 PERCALÇOS E OBSTÁCULOS ENFRENTADOS NA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PORTIFÓLIO E DAS MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS

Aplicando-se a análise de conteúdo de Bardin (2004) surgiram aspectos em comum inter-relacionados relevantes para a pesquisa, havendo a percepção dos entrevistados de três fatores sensíveis aos questionamentos observados neste estudo, sendo eles: (a) hierarquia; (b) relacionamento interpessoal; (c) ausência de cultura.

4.1.1 HIERARQUIA

A hierarquia no decorrer da implantação das melhores práticas de gerenciamento de projetos e portfólios representou um obstáculo que ao longo do desenvolvimento do trabalho foi superado a medida que a metodologia foi ficando clara para todos os envolvidos no processo graças a premissa de Peters e Waterman (1982) os quais entendem que a base de sustentação da produtividade está ligada aos valores da equipe que por possuírem objetivos em comum atuam de forma a atingirem os objetivos organizacionais.

Na análise ficou clara que mesmo ainda não havendo clareza da metodologia, os níveis mais estratégicos da hierarquia atuavam de modo a dar suporte à implantação das melhores práticas sendo este um fator imprescindível para o sucesso de todo o esforço da equipe:

1. [...] acredito que o Secretário de Saúde e os Secretários executivos quando entendiam a aplicação da metodologia e suas ramificações, colaboravam e atuavam no que fosse necessário para o desentrelaçamento dos obstáculos nos processos burocráticos. (GP01)
2. [...] sua importância era clara e aceita pela alta gestão, bem como incentivado a alocação de recursos em prol deste trabalho. (GP02)

Foi enfatizado por um entrevistado a comunicação entre o EGP com a Secretaria Estadual de Saúde era difícil pela ausência da definição de uma hierarquia clara na condução dos trabalhos mesmo existindo uma hierarquia informal, pois havia uma equipe de gerentes de projetos da SES e outra equipe da SEPLAG provendo a consultoria, ficando claro que os gestores tinham o objetivo claro de que os projetos se desenvolvessem adequadamente.

3. [...] havia divergência de objetivos entre gestores da SES e os consultores da SEPLAG. Percebi que faltou o gerenciamento de projetos ser vinculado a alguma diretoria para ter maior apoio e assim facilitar a comunicação e interação entre as demais áreas. O obstáculo foi superado apenas nas reuniões de acompanhamento dos projetos quando algum colega liderava o processo dando apoio as tomadas de decisões do Secretário. (GP03)
4. [...] era evidente uma disputa de controle hierárquico entre a gerência ligada a engenharia e o grupo de gerentes de projetos que foram contratados em uma segunda etapa do processo. (GP04)

Segundo Valle *et al.* (2007), Schein (2004), Harison e Huntington (2002), para se obter sucesso na implantação de novos modelos de trabalho bem como, realizar uma mudança cultural na organização se faz necessário um planejamento prévio da mudança organizacional prevendo a reorganização das rotinas de trabalho, processos organizacionais, fluxos de informação, treinamento das equipes, implantação de ferramentas de gestão da informação e principalmente a conscientização dos colaboradores na importância desse tipo de gerenciamento. Os estudos empíricos analisados nesta pesquisa corroboram com os conceitos dos autores citados.

4.1.2 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O relacionamento interpessoal foi apontado pela maioria dos entrevistados como uma possível causa de percalços na implantação das melhores práticas de gerenciamento de projetos, conforme fragmentos abaixo:

5. [...] muitas vezes temos que lidar com a vaidade, principalmente dos arquitetos. Há sempre alguns conflitos entre engenheiros e arquitetos, o que tem que ser administrado. Principalmente quando o arquiteto visita obra, porque as visões são diferentes. Ao meu entender a obra deve ser visitada pelos dois profissionais desde o início, evitando que o arquiteto chegue no final da obra, e só faça críticas. Como a engenharia deve ser consultada também durante a concepção dos projetos. (GP05)

Pode-se observar que o entendimento entre as áreas se torna conflituosa devido a diferentes pontos de vista sobre o mesmo projeto, podendo afetar a produtividade da equipe.

6. Principalmente por divergências de interesses e diferentes visões (equipe mista), em algumas ocasiões, ocorreram conflitos interpessoais e profissionais, mas que não foram impedimento para o bom andamento do projeto. De modo geral, considero que o relacionamento da equipe foi bom. (GP03)

Conflitos eram gerados pela falta de clareza ou incertezas sobre quem teria o poder para tomadas de decisões, conforme verificado no fragmento 7:

7. [...] os Secretários Executivos se sentiam incomodados e ofereciam resistência pois não gostavam do monitoramento que estava começando a ser feito. Minha percepção era que no início éramos temidos por todos, pois achavam que “os capa preta” chegaram para deterem as informações. (GP01)

Os estudos empíricos corroboram ao que defendem Meredith e Mantel Jr. (2003) pois observa-se que os Secretários Executivos (Gerentes Funcionais) tinham conflitos com os Gerentes de Projetos devido à incerteza de quem tem autoridade no processo decisório. Também foi observado nesta pesquisa que devido ao perfil conservador dos servidores públicos houve um comportamento involuntário ocasionando em algumas situações resistência e rejeição a mudanças e a formação de uma nova cultura.

4.1.3 AUSÊNCIA DE CULTURA

Constatou-se com esta pesquisa que todos os entrevistados fizeram referência a ausência de cultura de gerenciamento de projetos no Governo do Estado de Pernambuco no período analisado, representando um obstáculo para a implantação das melhores práticas de gerenciamento de projetos e portfólios na Secretaria Estadual de Saúde, tendo em vista não haver ainda o conhecimento dentro da organização, necessário para a obtenção dos resultados previstos no planejamento estratégico da gestão do plano de governo vigente, conforme verificado no fragmento 8:

8. [...] não existia a cultura de gerenciamento de projetos. Não existia sequer o conhecimento sobre metodologia. (GP03)

Nesta situação ficou evidente a falta de padronização e clareza das etapas da implantação das melhores práticas de gerenciamento de projetos, havendo resistência das partes interessadas em fazer parte de uma nova cultura organizacional, conforme verificado no fragmento 9:

9. [...] durante o processo foi se desenvolvendo um novo conceito, uma nova cultura e mesmo havendo conflitos ou falhas de comunicação, através da administração dos relacionamentos entre a equipe de gerentes de projetos e as suas equipes, com a disseminação das informações onde as pessoas começavam a ter maior clareza dos projetos e discernimento no gerenciamento, aprimorando o entendimento da nova metodologia e suas ramificações foi possível implantar o EGP na SES. (GP08)

Pode-se observar que segundo a Constituição Federal pela EC nº19 de 1998 no seu Artigo 37, ressalta que “a administração pública direta e indireta de qualquer um dos Poderes da União, Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Segundo (DI PIETRO, 2006) o administrador público deve observar o princípio da eficiência, esperando-se que se obtenha o melhor desempenho possível na sua função e atribuições de organizar, estruturar e disciplinar a gestão pública, a fim de obter bons resultados na prestação do serviço público.

4.2 RESULTADOS ALCANÇADOS COM A IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PORTIFOLIO E DAS MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS

Em consonância com as percepções dos entrevistados, os resultados alcançados pela implantação das melhores práticas de gerenciamento de projetos e portfólios foram: Planejamento adequado aos projetos, monitoramento, orientação a resultados, aumento na maturidade do gerenciamento de projetos, redução do tempo de execução de obras, uso de indicadores com maior controle sobre Previsto x Realizado, físico e financeiro, melhoria nas tomadas de decisões dos projetos e nas decisões em níveis estratégicos (portfólios).

Foi ressaltado por um Gerente de Projetos entrevistado que houve uma melhoria significativa na entrega dos empreendimentos estatais para a sociedade, devido ao ganho de eficiência das equipes, conforme verificado no fragmento 10:

10. [...] com o gerenciamento de projetos, os gestores da Secretaria Estadual de Saúde passaram a acompanhar o andamento das obras e quais as medidas a serem adotadas para corrigir problemas e dificuldades. Até então, apenas o pessoal técnico de engenharia, junto com uma empresa fiscalizadora contratada, tinha controle sobre o andamento das obras. A implantação da metodologia facilitou o monitoramento, cobrança por resultados, tomada de decisões e o planejamento da implantação das unidades e suas modalidades de assistência em saúde para a população, que tinha uma grande demanda reprimida. (GP03)

Pode-se verificar que VARGAS (2005), Valle et al. (2007) e Anselmo (2009), reforçam e corroboram com os estudos empíricos desta pesquisa, constatando que: torna-se possível aumentar a previsibilidade de situações desfavoráveis ou riscos, buscando antecipar a possibilidade da ocorrência de problemas tomando medidas preventivas e corretivas, aumentando desta forma o controle gerencial possibilitando as tomadas de decisões de maneira mais tempestiva por meio de informações melhor estruturadas.

Entende-se que dentro da organização existem diversos níveis decisórios e que necessitam de informações adequadas para as tomadas de decisões pertinentes a cada nível. Foi possível identificar pela observação de um dos

gestores a relevância do gerenciamento de portfólio no processo de gerenciamento de projetos da Secretaria Estadual de Saúde, observado no fragmento 11:

11. [...] nós consolidávamos as informações dos projetos e apresentávamos os Status Reports para o Secretário Estadual de Saúde para que as decisões fossem tomadas e para a resolução dos problemas, entretanto percebíamos que algumas das definições passavam longos períodos sem que houvesse uma tomada de decisão para delinear o direcionamento do gerenciamento. Havia decisões que saiam do círculo de influência da SES e estavam posicionadas em níveis estratégicos ao nível do Governador e da esfera política. Foi necessário passar a organizar um fluxo decisório mais eficiente pela a formatação de relatórios mais abrangentes contemplando todo o portfólio de projetos, buscando subsidiar uma visão mais ampla para o Governador realizar a priorização e seleção de projetos no momento adequado, para que a equipe pudesse realizar o gerenciamento de modo que não houvesse impacto em linhas de base e nas entregas dos projetos. (GP07)

Baseando-se nas informações coletadas através do levantamento empírico e do referencial teórico, adicionalmente analisando-se as percepções dos entrevistados ficam evidentes o alto nível de aprovação e o sucesso da implantação das melhores práticas de gerenciamento de projetos e portfólios na SES. Destaca-se que após o uso da metodologia houve uma melhoria substancial na tomada de decisões, na melhoria da qualidade dos serviços, na redução do prazo de entrega das obras e do programa implantado possibilitando o cumprimento dos objetivos estratégicos do Governo atendendo as necessidades da população dentro de um curto prazo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo desenvolvido através de uma pesquisa qualitativa pela técnica de análise de conteúdo e de acordo com os critérios de saturação, foi possível compreender com maior clareza os benefícios e resultados obtidos pela implantação das melhores práticas de gestão de projetos e portfólios e os percalços e obstáculos enfrentados pelos gerentes de projetos e suas equipes no decorrer do processo, bem como a abordagem que foi realizada para conduzir o grupo para uma experiência de sucesso.

Confrontando os dados obtidos pela pesquisa de campo com o problema proposto por meio da análise de conteúdo das entrevistas e documentos, constata-se que: (a) Inicialmente a hierarquia e o relacionamento interpessoal representou um obstáculo devido a necessidade de implantar rapidamente a metodologia e as melhores práticas de gestão de projetos, ocasionados pela falta de planejamento do processo e da conscientização dos colaboradores quanto a importância do gerenciamento de projetos, como ocorreriam as mudanças na organização e das rotinas de trabalho, nos processos organizacionais e no fluxo de informação. Existiam conflitos entre os Gerentes Técnicos, Gerentes Funcionais (ofereciam resistência para aderir as melhores práticas), Consultores da SEPLAG e Gerentes de Projetos da SES devido à falta de clareza da governança e do processo decisório. No decorrer da realização dos trabalhos mesmo havendo uma hierarquia informal através da liderança dos gerentes de projetos da equipe e com o apoio do nível estratégico da organização foi se definindo um modelo de governança à medida que a metodologia foi ficando clara para todos os stakeholders e passou a haver um fluxo de informações e de tomadas de decisões mais tempestivas. (b) Mesmo não havendo uma cultura de gerenciamento de projetos na organização, com a implantação gradual das melhores práticas de gerenciamento de projetos e portfólios, foi possível obter-se aumento significativo no grau de maturidade na organização quando a metodologia foi ficando clara, refletindo numa melhoria substancial na qualidade dos serviços, no desempenho da equipe com a redução do prazo de entrega das obras, com a realização de um planejamento mais adequado dos projetos, o uso de indicadores de desempenho com maior controle sobre os projetos e melhoria nas tomadas de decisões em nível estratégico através da priorização e seleção de projetos no gerenciamento de portfólio.

A realização deste estudo visou contribuir com novos conhecimentos acerca da implantação das melhores práticas de gerenciamento de projetos e portfólios no âmbito da administração pública, destacando-se pela satisfação dos gerentes de projetos entrevistados com os resultados obtidos na aplicação da metodologia do INDG, pela definição de uma boa governança ao longo do processo e pela

importância de se realizar um bom gerenciamento de portfólios integrando os níveis mais estratégicos ao gerenciamento das equipes de projetos.

Outro aspecto bastante relevante é que a pesquisa reforça a importância de um planejamento prévio das mudanças organizacionais que ocorrerão com a implantação das melhores práticas, com foco na comunicação, tornando o processo mais eficiente através de uma governança de projetos bem definida e clara para todos as partes interessadas, evitando a ocorrência de conflitos no relacionamento interpessoal ou pela falta de entendimento de como deveria acontecer o processo decisório dentro da hierarquia.

Esta pesquisa justifica-se pelo estudo das percepções dos gerentes de projetos limitando-se a gestores da administração pública no âmbito Estadual possibilitando entender a experiência no gerenciamento de projetos no Governo do Estado de Pernambuco no período entre 2009 a 2011, podendo servir de respaldo técnico e científico para futuros pesquisadores que venham a discorrer sobre o tema no futuro. Reforça-se a importância de novas pesquisas em âmbitos Federal e Municipal pela diferença de atuação dos entes públicos de acordo com a natureza das suas atividades.

Adicionalmente, como continuidade do processo vislumbrando novos estudos acerca deste tema em diferentes esferas governamentais, sugere-se: o desenvolvimento de uma pesquisa sobre as razões de resistência das organizações públicas na adoção de novas tecnologias para gestão por processos e a automação dos processos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ANSELMO, J. L. **Gerenciamento de projetos em negócios baseados em projetos: uma proposta integrada das dimensões operacional, organizacional e estratégica**. 2009. 419 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. **O Público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: FGV, 1999. 500 p.

CASTRO, Henrique Gonçalves de; CARVALHO, Marly Monteiro de. Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso. *Prod.*, São Paulo, v. 20, n. 3, Sept. 2010 . Disponível em . Acesso em: 13 Jan. 2015.

DI PIETRO, M. S. Z. 500 anos de direito administrativo brasileiro. **Revista Eletrônica de Direito do Estado**, n. 5, 2006.

HARISON, L.; HUNTINGTON, S. **A Cultura importa**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

HOOD, C. **The Art of the state: culture, rhetoric, and public management**. New York: Oxford University Press Inc., 1998.

MEREDITH, J. R.; MANTEL JR., S. J. **Administração de projetos: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2003. 425p.

NODARI, L. D. T.; FILIPPIM, E. S.; VIECELLI, D. P.; FILIPPIM, M. L.; FEGER, J. E.; BECKER, T. A Abordagem das competências como instrumento de apoio à tomada de decisão: o caso da secretaria de desenvolvimento regional de Joaçaba (SC). In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE

PESTANA, C. V. S; VALENTE, G. V. P. Gerenciamento de projetos na administração pública: da implantação do escritório de projetos à gestão de portfólio na Secretaria de Estado de Gestão de Recursos Humanos do Espírito Santo. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 3., 2010, Brasília. Anais... Brasília, 2010.

PINHEIRO, Marcelo Torres. Processo customizado de priorização aplicado na seleção de políticas públicas estratégicas de gestão alinhadas à gestão para

resultado governamental. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 6., 2013, Brasília. Anais... Brasília, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. Guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK. 5. ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2013.

PETERS, G. B. Os dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. **Revista do Serviço Público**, v. 59, n. 3, p. 289-307, 2008.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H, **In search of excellence**. N. Y.:Harper,1982.
PORTAL do Governo de Minas Gerais. 2010. Disponível em: <<http://www.mg.gov.br/governomg/ecp/comunidade.do?app=governomg>>. Acesso em: 19 set. 2010.

OSÓRIO, F. M. Novos rumos da gestão pública brasileira: dificuldades teóricas ou operacionais? **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, n. 1, 2005.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3ª ed. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc, 2004.

SPENCE, M. Job market signaling. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 87, n. 3, p. 355-374, 1973.

TORRES, Maria Cristina Gonçalves, et al. **Cadeia de valor: os benefícios do alinhamento entre a estratégia governamental e a operacionalização de seus processos**. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 6., 2013, Brasília. Anais... Brasília, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão** Volume 6, Número 2, 2011, pp. 167-183 DOI: 10.7177/sg.2011.v6.n2.a6 182

VALLE, A. B.; SOARES, C. A. P.; FINOCCHIO JR., J.; SILVA, L. S. F. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

ANEXO I

TCC/Artigo: A PERCEPÇÃO DOS GERENTES DE PROJETOS DA ÁREA PÚBLICA SOB A PERSPECTIVA DAS MELHORES PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTIFOLIOS

Prezados colegas estou realizando uma pesquisa de campo qualitativa para elaboração de um artigo para o trabalho de conclusão do curso de MBA Gestão de Projetos em Engenharia e Arquitetura pelo IPOG – Instituto de Pós-Graduação.

Gostaria de contar com a sua colaboração no sentido de preencher uma breve pesquisa a respeito das suas percepções sobre alguns aspectos do gerenciamento de projetos do programa de construção dos hospitais metropolitanos e unidades de pronto atendimento 24h (UPA24H), construídos entre 2009 e 2011 pela Secretaria Estadual de Saúde e os stakeholders dos projetos.

Para elaboração deste estudo foi utilizada uma abordagem qualitativa e consiste em responder a seguinte pergunta: Quais os **percalços e obstáculos enfrentados** e **resultados obtidos** pela administração pública com a implantação da metodologia de Gerenciamento de Projetos no Programa de Construção das novas unidades de saúde da Secretaria Estadual de Saúde de Pernambuco entre 2009 e 2011 ?

- Percalços e obstáculos enfrentados ?

- Resultados obtidos ?

Qual a sua percepção quanto a cultura de gerenciamento de projeto na Secretaria Estadual de Saúde ?

Qual a sua percepção quanto ao relacionamento interpessoal e possíveis conflitos na equipe de projetos ?

Qual a sua percepção quanto ao gerenciamento de projetos dentro da hierarquia da Secretaria Estadual de Saúde ?

Muito obrigado pela sua colaboração.

Recife, 1 de junho de 2016

Sérgio A. Rangel de Aguiar

MBA Gestão de Projetos em Engenharia e Arquitetura – IPOG – Instituto de Pós Graduação, Brasil

Orientador: Flávio Sohler

Pós-Doutorado em Estruturas: uma Abordagem de riscos qualitativos e quantitativo / PhD pela LNEC - Lisboa - Portugal