

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Mestrado Acadêmico em Administração

**CRIAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL A PARTIR DO
GERENCIAMENTO DE PROJETOS:
Um estudo de caso em um órgão governamental**

Warlei Agnelo de Oliveira

**Belo Horizonte
2010**

Warlei Agnelo de Oliveira

**CRIAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL A PARTIR DO
GERENCIAMENTO DE PROJETOS:**

Um estudo de caso em um órgão governamental

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª. Cristiana Fernandes De Muylde

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Belo Horizonte
2010

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Élida que, de forma paciente e amorosa, me apoiou nos momentos críticos onde necessitava de isolamento e concentração.

À minha mãe, pelos valores ensinados desde a tenra idade até hoje e que fazem de mim um homem, um marido e, agora, um pai que pode “deitar a cabeça tranquilamente no travesseiro” todos os dias.

Ao meu grande mestre, Professor Darci Prado, que me guia e me inspira na seara do gerenciamento de projetos.

À minha orientadora Professora Cristiana Fernandes De Muyllder, pela forma pragmática, firme e entusiasmada de seu acompanhamento.

Aos meus colegas de mestrado pela troca de experiências e por me ajudar no enriquecimento deste trabalho.

Especial agradecimento ao Dr. Fleury e ao Dr. José Élcio que me autorizaram a conduzir esta pesquisa; e aos respondentes da pesquisa, que abriram mão graciosamente de seu tempo e disposição, contribuindo na busca de uma administração pública de qualidade.

Ao grande colega Tiago Cançado, que do sobrenome não tem nada, ajudando-me incansavelmente na troca de ideias. Torço para que conclua brilhantemente o seu mestrado também!

E, por fim, à minha “teteia”, Clarisse, razão de todo o meu esforço desde o final de 2007, quando veio ao mundo para alegrá-lo!

*Para contrair uma coisa, devemos, certamente, primeiro expandi-la.
Para enfraquecê-la, devemos, certamente, primeiro fortalecê-la.
Para derrotá-la, devemos, certamente, primeiro exaltá-la.
Para despojá-la, devemos, certamente, primeiro presenteá-la.
Essa é a chamada sabedoria sutil.*

Lao-Tsé

RESUMO

De acordo com estudos de Thomas e Mulally (2008), autores e consultorias frequentemente apregoam que o gerenciamento de projetos pode atribuir valor às organizações. Porém, a efetividade desta iniciativa organizacional tem sido difícil de definir e de medir. Diante deste cenário, o Project Management Institute (PMI) lançou, em junho de 2008, a obra *Researching the Value of Project Management*, para provar o valor do gerenciamento de projetos nas organizações. Desde então, diversos estudos secundários têm sido realizados, tendo como base o modelo conceitual desta obra. Este trabalho tem como objetivo geral analisar as relações dos construtos deste modelo conceitual e mostrar como eles interferem nos valores organizacionais possivelmente agregados pelos dois principais programas estruturadores conduzidos pelo Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais (DER/MG), a partir do ponto de vista da alta administração diretamente envolvida. Para alcançar este objetivo, foi realizado um estudo de caso baseado no modelo conceitual da obra supracitada, por meio de um questionário aplicado a oito profissionais de alta administração envolvidos diretamente nos dois maiores programas estruturadores conduzidos pelo DER/MG, denominados ProAcesso e Pro-MG, além de coleta de evidências da implantação e do contexto organizacional. As análises das informações coletadas indicam que para os respondentes o gerenciamento de projetos trouxe valores à organização. Mas nem todos os componentes do modelo conceitual utilizado foram percebidos. Além disso, evidenciaram-se divergências entre os respondentes externos ao DER/MG e os internos a este órgão, indicando a diferença dos interesses dos *stakeholders*. Por fim, coletaram-se evidências do esforço da organização em aumentar sua maturidade gerencial em gerenciamento de projetos, que avaliada sob a ótica do isomorfismo institucional, pode ser resultado de coerção exercida dentro e fora do governo para garantir o cumprimento de metas e a eficiência financeira dos projetos analisados.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Maturidade. Stakeholders. Governo. Isomorfismo.

ABSTRACT

According to studies organized by Janice Thomas and Mark Mulally, authors and consultants often proclaimed that the project management can deliver value to organizations. However, the effectiveness of this organizational initiative has been difficult to define and measure. Based at this scenario, the Project Management Institute (PMI) launched at June 2008 the monograph called "Researching the Value of Project Management", the largest effort academic endeavor in order to prove the value of project management. Since then, some articles based in the conceptual model of this monograph were realized. This paper then aims, as general objectives, analyze the relationship of this conceptual model constructs and how they interfere with organizational values possibly aggregate by the two main structural programs conducted by the Minas Gerais Highways Department (DER/MG), from the point of view of senior executives directly involved. To achieve this goal, a case study based on the conceptual model of the work mentioned above was realized, using a questionnaire applied to eight senior executives directly involved with two major structural programs managed by DER/MG, called ProAcesso and Pro-MG, besides the collection of implementation evidences and organizational context. The analysis of data gathered indicate that, from the respondents' point of view, project management has brought value to the organization, but not all components of the conceptual model used were discerned. Moreover, it were observed differences between outside respondents and inside respondents from DER/MG, indicating different stakeholder concerns. Finally, evidences was collected from the organization's efforts to increase its management maturity in project management, which appraised from the institutional isomorphism perspective, may be result of coercive pressure both inside and outside administration government, to ensure the achievement of goals and financial efficiency of the projects analyzed.

Keywords: Project Management. Maturity. Stakeholders. Government. Isomorphism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceitual de Thomas e Mullaly revisto (2008).....	17
Figura 2 – Sistema dual de gestão.....	19
Figura 3 – Localização das sedes municipais e trechos do Proprocesso.....	29
Figura 4 – Planejamento original do Pro-MG ano a ano por CRG	31
Figura 5 – Evolução anual do número de membros do PMI no mundo de 1969 a 2008	33
Figura 6 - Interação entre projetos, programas e portfolios.....	49
Figura 7 – O ambiente que cerca o projeto	51
Figura 8 – Conflito de demandas dos stakeholders	52
Figura 9 – Modelo de estrutura funcional	54
Figura 10 – Estrutura matricial típica	55
Figura 11 – Organização composta	56
Figura 12 – Variações de estruturas organizacionais, conforme graus de autoridade dos gerentes.....	57
Figura 13 – Necessidade de reuniões do comitê e de ajuda do gerente funcional ...	58
Figura 14 – Representação gráfica do <i>Tableau de bord</i>	71
Figura 15 – Modelo de pirâmide Dupont (ou Fórmula Dupont)	71
Figura 16 – Modelo conceitual de Thomas e Mullaly	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Divisão cronológica da gestão de projetos desde o início do século XX	38
Quadro 2 – Influências organizacionais nos projetos	58
Quadro 3 – Dimensões da criação de valor	69
Quadro 4 – Perfil dos respondentes	85
Quadro 5 – Caracterização dos respondentes por stakeholder (interno ou externo)	85
Quadro 6 – Resumo das variáveis do construto "contexto" na dimensão "pessoas"	93
Quadro 7 – Resumo das variáveis do construto "contexto" no componente "cultura"	94
Quadro 8 – Componente "Não foco em cliente" – Frequência das respostas por área de conhecimento	96
Quadro 9 - Componentes e variáveis do construto "implementação" observadas	97
Quadro 10 – Componentes e variáveis da dimensão "satisfação" do construto "valor" observadas.....	100
Quadro 11 - Componentes e variáveis da dimensão "alinhamento" do construto "valor" observadas.....	103
Quadro 12 – Componentes e variáveis da dimensão "práticas consistentes" do construto "valor" observadas.....	105
Quadro 13 – Componentes e variáveis da dimensão "resultados nos negócios" do construto "valor" observadas.....	109
Quadro 14 – Componentes e variáveis da dimensão "benefícios realizados" do construto "valor" observadas.....	110
Quadro 15 - Variáveis coletadas extra-questionário.....	113
Quadro 16 – Resumo das variáveis percebidas em relação às dimensões	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Rede rodoviária do estado de Minas Gerais - 2009	27
Tabela 2 – Salário anual médio de profissionais de TI nos EUA.....	34
Tabela 3 – Evolução do tema gerenciamento de projetos por área no Enanpad	34
Tabela 4 – Evolução dos investimentos do Proacesso e Pro-MG no DER/MG	84
Tabela 5 – Resumo das questões do questionário divididas pelo modelo de Thomas e Mullaly (2008).....	87
Tabela 6 – Distribuição dos respondentes, segundo o tempo total de trabalho na organização.....	91
Tabela 7 – Distribuição dos respondentes, segundo o tempo total de trabalho na organização atual	91
Tabela 8 – Distribuição dos respondentes, segundo a experiência em outras organizações públicas	92
Tabela 9 – Distribuição dos respondentes, segundo a experiência em outras organizações privadas	92
Tabela 10 – Distribuição dos respondentes, segundo o nível educacional	93
Tabela 11 – Distribuição dos respondentes, segundo a experiência em projetos governamentais.....	93
Tabela 12 – Conhecimento em certificações de gerenciamento de projetos	94
Tabela 13 – Listagem das respostas à pergunta 4a do questionário	94
Tabela 14 – Comunicação interna.....	95
Tabela 15 – Empreendedorismo	95
Tabela 16 – Encorajamento à riscos	95
Tabela 17 – Contato proativo com usuários finais.....	96
Tabela 18 – Quantidade de cursos de gestão de projetos realizados.....	97
Tabela 19 – Tempo médio de realização dos cursos	98
Tabela 20 – Abordagem do treinamento	98
Tabela 21 – Comprometimento dos PMOs dos projetos analisados para entregas dos projetos.....	98
Tabela 22 – Comprometimento dos PMOs dos projetos analisados para metodologias de gestão de projetos.....	99

Tabela 23 – Grau de autoridade do gerente de projetos	99
Tabela 24 – Desejo de melhores ferramentas de gestão	100
Tabela 25 – Percepção da necessidade de mais outras estruturas semelhantes de escritórios de projetos na organização	100
Tabela 26 – Percepção do grau de satisfação do cliente interno	101
Tabela 27 – Percepção do grau de satisfação do cliente externo	101
Tabela 28 – Necessidade de treinamento em Gestão de Projetos	101
Tabela 29 – Necessidade de melhorias de processos organizacionais	102
Tabela 30 – Necessidade de melhoria de padrões de tramitação de documentos internos (formulários, solicitações, etc.)	102
Tabela 31 – Necessidade de melhoria de documentações de projeto em geral	102
Tabela 32 – Necessidade de melhorias na estrutura organizacional	103
Tabela 33 – Consistência e clareza dos processos organizacionais.....	103
Tabela 34 – Alinhamento dos projetos à estratégia da organização	104
Tabela 35 – Garantia de encerramento de projetos no prazo previsto.....	104
Tabela 36 – Clareza nos objetivos, metas e resultados dos projetos.....	104
Tabela 37 – Satisfação com gestão de projetos.....	105
Tabela 38 – Satisfação na qualidade final de entrega dos projetos	106
Tabela 39 – Satisfação com o processo de planejamento dos projetos.....	106
Tabela 40 – Satisfação com a execução física (obra) dos projetos	107
Tabela 41 – Satisfação com o controle dos projetos.....	107
Tabela 42 – Satisfação com a comunicação dos projetos	107
Tabela 43 – Tempo de renegociação de metas, caso necessário	108
Tabela 44 – Clareza de decisão nas intenções dos gestores	108
Tabela 45 – Complexidade de aprovação dos projetos e obras.....	108
Tabela 46 – Complexidade de aprovação dos projetos e obras.....	109
Tabela 47 – Impacto nos processos da organização	109
Tabela 48 – Redução de custos.....	110
Tabela 49 – Redução de retrabalhos	111
Tabela 50 – Produção de serviços de boa qualidade.....	111
Tabela 51 – Retenção do pessoal de carreira da organização	111
Tabela 52 – Reputação externa da organização.....	112
Tabela 53 – Qualidade de vida dos servidores	112

Tabela 54 – Percentual médio de execução dos projetos medidos pelo GERAES nos últimos dois anos.....	113
Tabela 55 – Percepção das variáveis da dimensão “Satisfação”	118
Tabela 56 – Percepção das variáveis da dimensão “Práticas consistentes”	119
Tabela 57 – Percepção das variáveis da dimensão “Alinhamento organizacional” ..	119
Tabela 58 – Percepção das variáveis da dimensão “Resultado nos negócios”.....	120
Tabela 59 – Percepção das variáveis da dimensão “Benefícios realizados”	120
Tabela 60 – Valores percebidos - Dimensão satisfação	132
Tabela 61 – Valores percebidos - Dimensão práticas consistentes	132
Tabela 62 – Valores percebidos - Dimensão alinhamento organizacional	132
Tabela 63 – Valores percebidos - Dimensão resultado nos negócios.....	133
Tabela 64 – Valores percebidos - Dimensão benefícios realizados	133
Tabela 65 – Valores percebidos - Dimensão benefícios realizados	133

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APG – Administração Pública Gerencial
ASR – Assessoria de Gestão Estratégica para Resultados
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD – Banco Mundial
BSC – *Balanced Scorecard*
CBP – *Center for Business Practices*
CMM – *Capability Maturity Model*
CPM – *Critical Path Method*
CRG – Coordenadorias Regionais
DEOP – Departamento Estadual de Obras Públicas
DNIT – Departamento Nacional de Infraestrutura Terrestre
DoD – Departamento de Defesa norte-americano
DPOF – Decretos de Programação Orçamentária e Financeira
EFQM – *European Foundation for Quality Managements*
EnANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração
EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
Ebitda – *Earned Before income Tax and Depreciaton Amortiation*
EVA – *Economic Value Added*
FRN – Fundo Rodoviário Nacional
Geraes – Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado
GP – Gerenciamento de Projetos
GQT – Gerenciamento pela Qualidade Total
ICB – *International Competence Baseline*
IADB – Inter American Development Bank
IMA – Instituto Mineiro de Agropecuária
IMD – *International Institute for Management Development*
INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial
IPMA – *International Project Management Association*
JBIC – *Japan Bank for International Cooperation*
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA – Lei do Orçamento Anual

LOB – Linha de Balanço

MBA – *Master of Business Administration*

MEPCP – Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos

MRP – *Material Requirement Planning*

Nasa – *National Aeronautics and Space Administration*

NPM – New Public Management

OPM3 - *Organization Project Management Maturity Model*

PCA - *Principal Component Analysis*

PDM – *Precedence Diagram Method*

Pert – *Program Evaluation and Review Technique*

PIB – Produto Interno Bruto

PPA – Plano Plurianual

PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

PMI – *Project Management Institute*

PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental

Prado MMGP[®] – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Prince – *Projects in Controlled Environments*

Processo – Programa de Pavimentação de Ligações e Acessos Rodoviários aos Municípios

PMMM – *Project Management Maturity Model*

Pro-MG – Programa de Recuperação e Manutenção Rodoviária do estado de Minas Gerais

ROI – Retorno sobre investimento

SEI – *Software Engineering Institute*

SMART – *Strategic Measurement and Reporting Technique*

SMDO – Sistemas de Medição de Desempenho Organizacional

SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SETOP – Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas

SIAFI – Sistema de Administração Financeira do governo do estado de Minas Gerais

SMART – *Strategic Measurement and Reporting Technique*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

UAGP – Unidade de Apoio Gerencial aos projetos estruturadores

UNGEP – Unidade de Gerenciamento de Projetos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problematização	18
1.1.1 Gerenciamento de projetos no governo do estado de Minas Gerais.....	23
1.1.2 O Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais – DER/MG..	27
1.2 Objetivos.....	32
1.2.1 Objetivo Geral	32
1.2.2 Objetivos específicos	32
1.3 Justificativa	32
1.4 Estrutura desta dissertação	36
2 REFERENCIAL TEÓRICO	37
2.1 Gerenciamento de projetos.....	38
2.1.1 Histórico do gerenciamen-to de projetos moderno.....	38
2.1.2 A gênese de um ambiente favorável para projetos	44
2.1.3 Conceitos de projeto, programa e <i>portfolio</i>	46
2.1.4 Partes interessadas ou <i>stakeholders</i>	49
2.1.5 O papel do gerente de projetos e a relação com estruturas organizacionais	52
2.1.6 Maturidade em gerenciamento de projetos.....	58
2.1.7 Gerenciamento de projetos no setor público e sua relação com o isomorfismo institucional.....	62
2.2 Valor organizacional.....	66
2.2.1 Esforços de medição de desempenho organizacional.....	70
2.2.2 O modelo de Thomas e Mullaly (2008).....	75

3 METODOLOGIA	82
3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem.....	82
3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins	82
3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios	83
3.4 Unidade de análise e sujeito da pesquisa	83
3.5 Técnicas de pesquisa.....	86
3.6 Técnicas de análise	90
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	91
4.1 Apresentação dos resultados.....	91
4.1.1 Perfil dos entrevistados	91
4.1.2 Construto contexto.....	93
4.1.3 Construto implementação.....	97
4.1.4 Construto valor	99
4.1.5 Apresentação dos dados coletados extraquestionário.....	112
4.2 Análise e discussão dos dados.....	116
4.2.1 Valores organizacionais percebidos.....	117
4.2.2 Possíveis influências dos construtos contexto e implementação nos valores.....	121
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	129
REFERÊNCIAS	139
APÊNDICES.....	150
ANEXOS.....	168

1 INTRODUÇÃO

O *Project Management Institute*¹ (PMI) define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” e gerenciamento de projetos como “a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos” (PMI, 2008).

Entende-se, portanto, que o gerenciamento, ou gestão de projetos, é uma das iniciativas organizações para conduzir projetos nas organizações a fim de atingir objetivos.

Mesmo que conceitualmente o uso do gerenciamento de projetos esteja relacionado ao cumprimento adequado de metas e que conceitos de estratégia empresarial corroborem para esta necessidade e objetivo, existem problemas na aceitação do gerenciamento de projetos, principalmente entre altos executivos nas organizações.

Tal dificuldade foi constatada na prática por Thomas, Delisle e Jugdev (2002), em uma ampla pesquisa com 933 pessoas, entre gerentes de projeto, consultores e executivos norte-americanos, em que a principal pergunta da primeira fase da pesquisa foi “Por que é difícil vender gestão de projetos para os altos executivos?”. A conclusão foi que a dificuldade ocorre muitas vezes, devido a lacunas cognitivas entre os *stakeholders* do projeto.

Como exemplo, gerentes de projeto transmitem características e atributos da gestão de projetos, como a aplicação de metodologias, ferramentas e *softwares*. Quando os executivos querem ouvir apenas os resultados e benefícios trazidos. Essa desconexão pode ser vista como um desalinhamento entre valores e expectativas (THOMAS; DELISLE; JUGDEV, 2002).

¹ O PMI, atualmente é a maior instituição no mundo, sem fins lucrativos, exclusivamente dedicada ao fomento da atividade de Gerenciamento de Projetos. Criada em 1969 na Pensilvânia, Estados Unidos, hoje está presente em 170 países.

Além disso, o estudo trouxe outras razões para esta dificuldade, como:

- a) Quando o gerenciamento de projeto é aceito pelos executivos durante tempos de crise, os profissionais da área tendem a perder a credibilidade, pois a gestão trazida naturalmente pela metodologia de planejamento e controle pode visualizá-los como responsáveis pelas falhas de projeto.
- b) Profissionais de gestão de projetos não necessariamente visualizam a promoção interna do gerenciamento de projetos como um de seus papéis.
- c) Alguns promotores do gerenciamento de projetos não conectam de forma convincente o gerenciamento de projetos à estratégia de negócios, relegando-o apenas ao nível operacional da empresa (e os executivos seniores não estão focados neste nível, atribuindo sua competência à gestão do meio) (THOMAS; DELISLE; JUGDEV, 2002, cap. 4).

Devido a essas dificuldades, a implantação de gestão de projetos em uma organização competirá com outras iniciativas internas. E, como qualquer investimento, haverá a necessidade de assegurar um bom valor de retorno à organização. Para isso, atualmente, são necessários métodos rigorosos, objetivos e resultantes de cuidadosa reflexão para identificar, medir e demonstrar o valor das iniciativas de gestão de projetos (THOMAS; MULLALY, 2008, p. 1).

Segundo os mesmos autores, atualmente, dadas as crescentes demandas por transparência contábil e a maior produtividade com menores custos, se a gestão de projetos não tiver a capacidade de definir claramente o seu valor e impacto, simplesmente se une a uma longa fila de outras iniciativas de gestão organizacionais ou iniciativas, como o gerenciamento pela qualidade total (GQT), sistemas de informação e diversos outros treinamentos, que também se esforçam para provar seu valor para suas organizações (THOMAS; MULLALY, 2008, p. 1).

Isso sugere um questionamento sobre como as organizações percebem que a implantação de um modelo de gestão de projetos gera valor organizacional e sobre quais são estes valores percebidos no contexto vivenciado por elas.

Diante desse desafio, o PMI iniciou em 2004 um esforço acadêmico envolvendo estudo múltiplo de casos com métodos e técnicas tanto qualitativas quanto quantitativas para entender e quantificar o valor que o gerenciamento de projetos pode proporcionar às organizações. Até então, nenhum estudo se propôs a ser tão abrangente e extenso como este.

O documento final é a obra denominada “Researching the Value of Project Management”, lançada em junho de 2008, realizada por um grupo inicial de 17 doutores, contando com o apoio de dezenas de outros profissionais e organizações (privadas e governamentais) de todo o mundo, incluindo o Brasil, totalizando um investimento de mais de US\$ 1,2 milhão.

A base conceitual do estudo é um modelo desenvolvido por Janice Thomas e Mark Mullaly em 2005² e aprimorado nesse estudo organizado pelos mesmos autores em 2008, que propõe que a escolha pela implementação da gestão de projetos no contexto de uma organização qualquer será influenciada pela orientação do negócio da organização e pelo ambiente no qual a organização opera, o que, por sua vez, será influenciado pelo seu ramo de negócio, seus clientes, seu contexto econômico e os tipos de projetos normalmente gerenciados (PMI, 2008, p. 24).

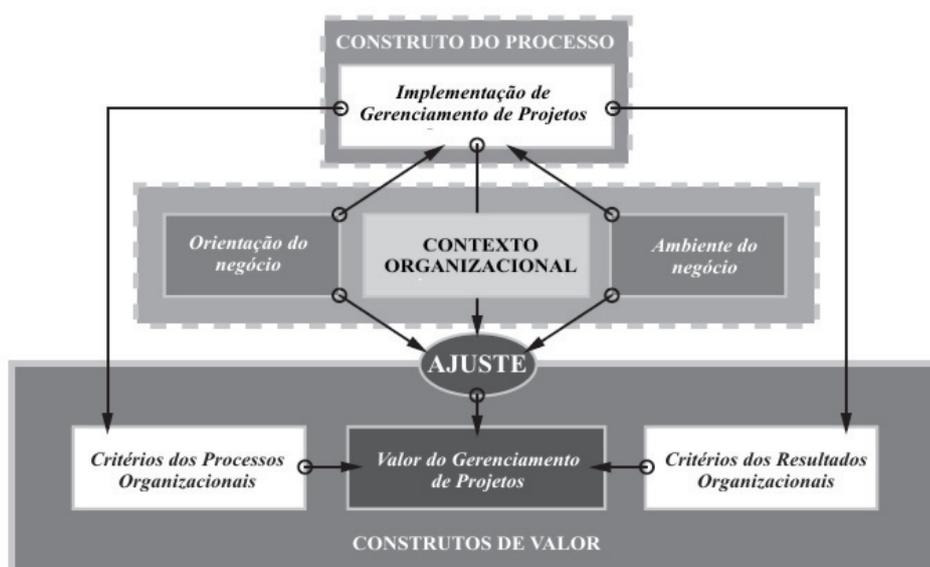


Figura 1 – Modelo conceitual de Thomas e Mullaly revisto (2008)

Fonte: Adaptado e traduzido de Thomas e Mullaly (2008)

² THOMAS, J.; MULLALY, M. **What's the benefit?** Challenges in demonstrating the value of project management. In: PMI North American Global Congress. Toronto, Canadá, 2005.

1.1 Problematização

A medição de desempenho organizacional pode ser dividida em duas vertentes. A primeira, nascida ao final do século XIX e aperfeiçoada na década de 1950, acompanhando o paradigma da produção em massa, baseia-se em relatórios contábeis e cálculos financeiros e medidas como *Return on Investment* (ROI), *Economic Value Added* (EVA) e, mais recente o *Earned Before income Tax and Depreciation Amortiation* (Ebitda). A segunda, a partir da década de 1990, passa a considerar os chamados “ativos intangíveis”, em que se tem-se os modelos voltados também para ativos intangíveis, como o *Balanced Scorecard* (BSC). Ambas as vertentes apresentadas definem metas e objetivos para a organização, e para isso pressupõe-se a necessidade de uma estratégia (NEELY, 1999).

Alguns conceitos de estratégia empresarial abordam de forma direta a necessidade de criar e gerenciar projetos como parte do sistema de estratégia. Apresentam-se neste trabalho para ilustrar a problematização dois modelos: o de Ansoff (1993) e o de Abell (1995), por explicitarem o tema “Gerenciamento de projetos” em seus arcabouços.

O “Sistema dual de gestão”, FIG. 2, descreve explicitamente a necessidade de um sistema de gestão de projetos como “[...] o sistema de administração de projetos e controle estratégico representa um lar natural para os projetos gerados pelo processo de administração de questões” (ANSOFF, 1993, p. 517)

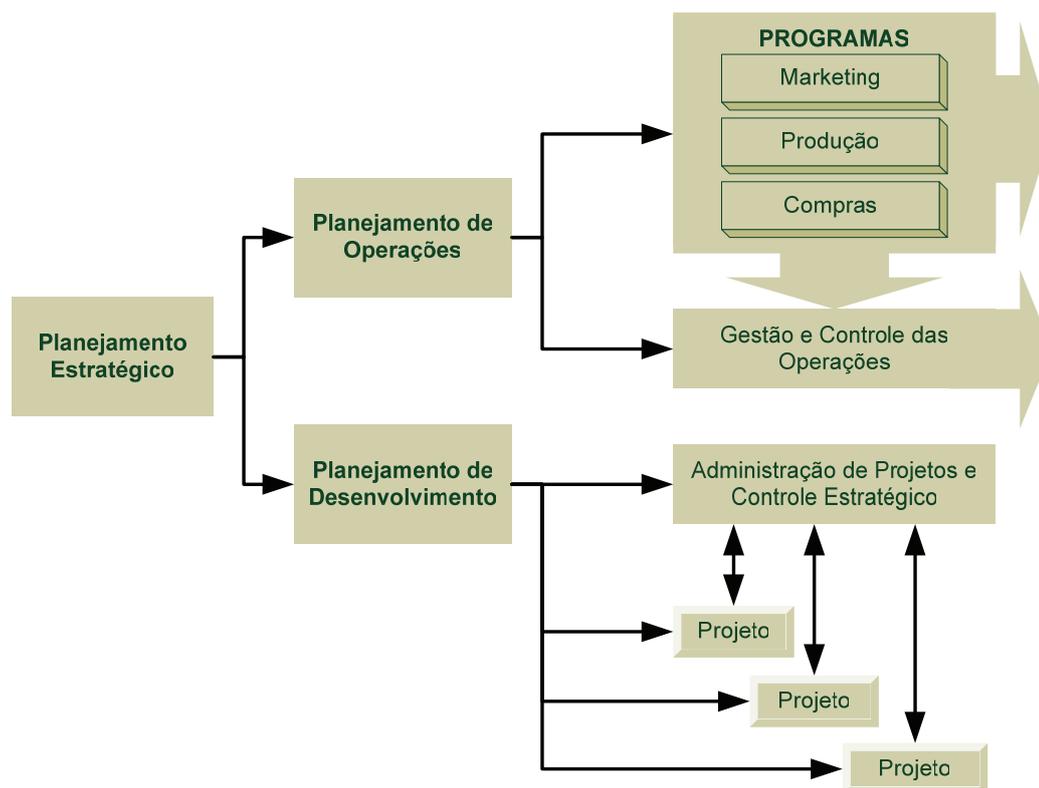


Figura 2 – Sistema dual de gestão
 Fonte: Adaptado de Ansoff (1993, p. 516)

Abell (1995) descreve a necessidade do “duplo planejamento”, em que duas estratégias simultâneas são necessárias e complementares. A estratégia do “hoje” ou “dominando o presente”, reside na excelência das atividades atuais e a estratégia do “amanhã”, ou “preparando o futuro”, centra-se na criação das mudanças necessárias para o futuro.

A necessidade de planejamento de atividades, alinhada à definição de projeto, de ambas as estratégias é descrita por Abell:

Assim, implementação de planos de curto prazo exige a identificação de atividades específicas, necessárias para se levar adiante os planos de hoje – **atribuindo-se responsabilidades detalhadas a cada pessoa encarregada e fixando-se tempos** para o desenvolvimento eficaz de cada atividade (ABELL, 1995, p. 208-209, grifo nosso).

Planos são como mapas para ir-se do ponto A para o ponto B. Para que algo aconteça de fato, um grupo de ações precisa ser planejado. **Ações estabelecem responsabilidades e prazos – o quem e o quando**. Até que isto seja específica e amplamente comunicado, nenhuma das visões da administração podem ser de fato alcançadas (ABELL, 1995, p. 242, grifo nosso)

Entende-se, portanto, que a valoração das organizações por meio de qualquer uma destas vertentes pressupõe a necessidade de iniciativas organizacionais. Neely (1999) corrobora para tal fato afirmando que, principalmente para com a segunda vertente de sistemas de medição de desempenho, vieram também iniciativas como gerenciamento pela qualidade total (GQT), controle estatístico e produção enxuta (*lean production*).

Dentre essas iniciativas, autores e consultorias frequentemente apregoam que o gerenciamento de projetos pode gerar valor às organizações. Porém, a efetividade desta iniciativa organizacional tem sido difícil de definir e de medir (THOMAS; MULLALY, 2007, p. 74).

O número de estudos deste tema ainda se mostrou insuficiente³. Os que existem mostram benefícios potenciais do gerenciamento de projetos sem se preocuparem com sua quantificação ou evidências empíricas do valor gerado pelo gerenciamento de projetos. São interessantes, porém fragmentados e incompletos (THOMAS; MULLALY, 2007, p. 74).

Outro problema apontado por Thomas e Mullaly (2008) é a dificuldade de as iniciativas organizacionais⁴ (incluindo aí o gerenciamento de projetos) conseguirem provar isoladamente seu efeito na estratégia organizacional por meio dos atuais modelos de medição de desempenho organizacional, citados naquelas duas vertentes.

Deduz-se então que, se para as organizações privadas o uso de modelos de medição de desempenho para se provar o valor das iniciativas organizacionais já é complexo, para as organizações governamentais, o desafio torna-se ainda maior, pelo fato de estas terem notoriamente interesses distintos dos das outras

³ O autor, tomando por base os artigos do *Project Management Journal*, periódico de cunho acadêmico do PMI e de alcance mundial, a partir da publicação, em 2008, do estudo de Thomas e Mullaly, identificou onze artigos de caráter qualitativo envolvendo estudos de caso já foram publicados tendo como base este estudo.

⁴ Nesta dissertação, a palavra inglesa *initative* foi entendida segundo Wordnet (2009), como “*readiness to embark on bold new ventures*”. Traduzindo livremente para um contexto empresarial, significa disponibilidade para realizar algo novo no negócio com resultado útil, porém com algum nível de risco.

organizações e de muitos destes sistemas serem totalmente criados e voltados para o setor privado.

Thomas e Mullaly (2008, p. 13) afirmam que organizações públicas e governamentais, junto com organizações do terceiro setor possuem fatores diferentes para que se possa calcular, por exemplo, valor organizacional baseado monetariamente, como um ROI, sendo então impossível compará-las com outros tipos de organização.

Na obra *Researching the Value of Project Management*, das 65 organizações avaliadas em todo o mundo, apenas 5 eram brasileiras e destas apenas 1 era governamental. Portanto, apesar de ter sido a maior e mais cara pesquisa até o momento sobre o valor do gerenciamento de projetos nas organizações, este número é insuficiente para esclarecer a questão nos órgãos governamentais a partir do modelo conceitual utilizado nesta obra.

Percebe-se que grande parte da literatura de gestão de projetos tem como foco o setor privado. Porém, com cada vez mais frequência o setor público vem adaptando e criando metodologias de gestão de projetos.

Tal fato pode ser observado em artigo de Oliveira e De Muyllder (2008), no qual, com base em uma pesquisa bibliográfica realizada em artigos do EnANPAD de 2005 a 2007 constatou que a área de Administração Pública e Gestão Social teve 13 artigos com citações relativas a gestão e gerenciamento de projetos, ficando em terceiro lugar entre as dez áreas observadas.

Projetos governamentais possuem características geralmente consideradas únicas do setor privado. Projetos do setor público para que sejam eficientes e eficazes devem ter as seguintes características (PMI, 2006, p. 5):

- funcionamento dentro das restrições legais;
- prestação de contas e transparência e;
- utilização de recursos públicos.

Almeida (2009) lista algumas características típicas do ambiente governamental que, de certo modo, criam dificuldades enfrentadas por gerentes de programas e projetos no setor público, em especial o setor público brasileiro, se comparadas com o setor privado:

- dificuldade de pessoal especializado em gestão de projetos nos processos de seleção de funcionários públicos e sua substituição por constantes consultorias;
- multiplicidade dos ambientes (estrutura organizacional, ambiente, normas de avaliação e controle e clima político);
- unidades altamente hierarquizadas e funcionais que não se enquadram na necessidade de ter unidades flexíveis, trabalho colaborativo e desenho de estruturas horizontais, essenciais para o bom funcionamento da gestão de projetos;
- necessidade de arcabouço jurídico permanente para a legalização das estruturas voltadas para a condução dos projetos (decretos, leis, portarias e resoluções);
- falta do conhecimento de mecanismos de controle e da avaliação de projetos, métricas e procedimentos apropriados a serem utilizados pelas organizações internas e externas do setor público que garantam o controle apropriado;
- ciclo democrático quadrienal (intercalado de dois em dois anos, com eleições entre a esfera municipal e as esferas estadual e federal, encurtam a execução do projeto, provocando planejamento de baixa qualidade e pouco ou nenhum gerenciamento de riscos, provocando constantes apelos aos aditivos de prazo e de custo no limite previsto por lei de 25% do valor inicial contratado;
- a diversidade de agências de fomento e organismos multilaterais – no apanhado de Almeida (2009) foram listadas 22 entidades atuantes no Brasil – , gerando confusão geral das metodologias do desenvolvimento e da execução do projeto que necessitam ser dominadas pelos gerentes e pela equipe de funcionários públicos;

- necessidade de domínio do gerente de projeto da programação do ciclo orçamentário: Lei do Orçamento Anual (LOA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Plano Plurianual (PPA).

Justifica-se, portanto, revisitar na literatura o tema “Gerenciamento de projetos e mensuração de valor organizacional”, sob o prisma da administração pública brasileira e, então, utilizar como base o modelo conceitual de Thomas e Mullaly (2008) e os relacionamentos entre os construtos deste modelo em uma determinada organização governamental.

O órgão governamental estudado foi o Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais (DER/MG), do governo do estado de Minas Gerais. Os dois capítulos a seguir contextualizam a questão do Gerenciamento de Projetos neste governo.

1.1.1 Gerenciamento de projetos no governo do estado de Minas Gerais

Em 2002, a situação do governo do estado de Minas Gerais caracterizava-se por um grave problema fiscal, representado com um déficit orçamentário constante desde 1996 que, atingiu patamares insustentáveis nesse ano, levando-o a ter dificuldades para os pagamentos regulares da folha de pagamento e fornecedores (VILHENA et al., 2006, p. 13).

Neste contexto, realizaram-se as eleições de 2002, tendo como vencedor do escrutínio o atual governador Aécio Neves que, em seu programa de governo, implantou o Projeto “Choque de Gestão”, conjunto de medidas de rápido impacto para impor uma gestão da administração pública eficiente e eficaz (VILHENA et al., 2006, p. 15).

Dentre as medidas que transpassaram toda a administração pública estadual de Minas Gerais a partir desse ano, citam-se: Acordo de Resultados, Parcerias Público-Privadas, Reestruturação de Carreiras, Governança Eletrônica, Gestão da Receita e do Gasto e, por fim, destaca-se o Planejamento Estratégico.

O planejamento estratégico do estado, realizado em 2003, gerou três principais produtos (VILHENA et al., 2006, p. 55):

- a) Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI)⁵, documento que define a estratégia de longo prazo do governo o qual está previsto a Constituição do Estado;
- b) Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), que detalha o PMDI quadrianualmente e consolida as ações, programas e projetos de governo.
- c) Orçamentos anuais, determinados pelas LOAs e LDOs e pelos Decretos de Programação Orçamentária e Financeira (DPOF), que determinam o cronograma de desembolso do Poder Executivo.

Tais instrumentos já existiam e são legalmente obrigatórios, mas precisavam ser executados de forma que provocassem as mudanças necessárias. Tais mudanças envolviam ações como: integração entre orçamento e planejamento, acordo de resultados com os órgãos e definição precisa de projetos estratégicos. Assim, o arcabouço utilizado foi o duplo planejamento⁶, operacionalizado pela Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (Geraes).

Segundo Abell (1995, p. 4), até recentemente estratégias únicas, que englobavam tanto o presente quanto o futuro, garantiam a sustentabilidade da organização. À medida que a competição dos mercados aumentava, uma estratégia única não foi suficiente para operar com eficácia os negócios. Neste contexto, a abordagem dual emerge:

A diferença entre a orientação presente e futura não é a diferença normal que existe entre o curto e longo prazos. O planejamento para o presente também exige visão – aquela de como a empresa deve operar agora, levando-se em consideração suas competências particulares e escolha de mercados-alvo. O planejamento para o longo prazo, contrastantemente, é construído sobre uma visão de futuro – e mais importante do que tudo: em como se chegar lá (ABELL, 1995, p. 5).

⁵ O PMDI foi reformulado para o período de 2007-2023, mantendo-se a visão de futuro do estado definida em 2003. Porém, a estratégia foi alterada para o foco em onze Áreas de Resultados, que são “núcleos focais” de concentração dos melhores esforços e recursos, visando às transformações e melhorias desejadas na realidade. Tal estratégia é monitorada sistematicamente pelo Programa “Estado para Resultados”, equipe vinculada diretamente à vice-governadoria do Estado.

⁶ O Duplo Planejamento foi desenvolvido pelo Professor Derek F. Abell, do *International Institute for Management Development* (IMD), Suíça.

No contexto do governo mineiro, a formulação estratégica dual do Estado sustentou-se em dois pilares: o equilíbrio fiscal, estratégia do presente; e uma agenda de desenvolvimento, estratégia do futuro, que justificasse também para a sociedade os ajustes iniciais de redução e racionalização de despesas, a reforma administrativa e a expansão das receitas tributárias (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006, p. 22).

No tocante aos instrumentos de planejamento, o duplo planejamento é materializado na perspectiva do “hoje para amanhã” – PMDI, PPAG e Geraes – e no foco “hoje para hoje” - LDO, LOA e DPOF -, que combinam a gestão do curto prazo e a busca da construção do futuro planejado (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006, p. 28).

O Geraes é um conjunto de medidas de gestão do planejamento que visam transformar a estratégia principal do governo em resultados, garantindo a presença dos principais projetos de governo (os estruturadores) nos instrumentos de planejamento de longo (PMDI), médio (PPAG) e curto prazo (LOA). Adicionalmente, o Geraes incorpora técnicas de gerenciamento de projetos para apoio na realização da estratégia e introduz mecanismos que incentivam o atingimento das metas dos projetos (ou programas) estruturadores⁷ (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006, p. 18).

Um projeto estruturador possui algumas características básicas (VILHENA et al., 2006, p.61-62):

- a) Busca transformar a visão de futuro em resultados concretos que sinalizam a mudança desejada
- b) Possui efeito multiplicador no desenvolvimento econômico e social.
- c) Mobiliza e articula recursos públicos e/ou privados.
- d) Gera a percepção na sociedade de que o governante tem visão de futuro que está sendo construída por ações presentes concretas.
- e) Pode-se organizar como um projeto, permitindo um gerenciamento intensivo.

⁷ Os termos *projeto estruturador* e *programa estruturador* se equivalem nesta dissertação.

Com este foco, em 2003, de 130 projetos estratégicos, apenas 30 que se tornaram estruturadores, compondo o *portfolio* submetido ao Geraes. Em 2009, passaram a existir 57 projetos estruturadores no governo estadual.

Para realizar a gestão destes projetos estruturadores, foi criada pelo Decreto 43.574/2003 uma estrutura centralizada, denominada “Unidade de Apoio Gerencial aos projetos estruturadores” (UAGP)⁸, localizada na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), que tem as seguintes funções principais:

- a) Padronizar os procedimentos de gerenciamento de projetos dos projetos estruturadores (explicitado na elaboração de documentos de planejamento e controle).
- b) Assessorar os gerentes de projeto no planejamento, execução e controle de seus projetos; e realizar a gestão estratégica orçamentária e financeira destes projetos e em demandas específicas (VILHENA et al., 2006, p. 79).

A UAGP absorveu e adaptou uma metodologia de gerenciamento de projetos para o seu trabalho, chamada de “Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos” (MEPCP), introduzida pelo Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG).

Devido às suas dimensões e características, um projeto estruturador pode transpassar as estruturas funcionais de uma secretaria e, até mesmo, o governo como um todo. Assim, foi proposta pela consultoria uma estrutura organizacional balanceada entre os gerentes dos projetos e as unidades funcionais envolvidas, para facilitar os entendimentos e as negociações para o alcance das metas.

Após a implantação desta forma de gerenciamento intensivo, percebeu-se uma maior aderência à estratégia, materializada pelo expressivo aumento de despesas e capital (191%) em relação aos demais projetos (27%) (VILHENA et al., 2006, p. 72).

⁸ A experiência da UAGP ao longo dos anos foi replicada para diversos órgãos do estado. Foram criados escritórios de projetos na Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER-MG), no Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA) e em algumas secretarias como a de saúde e a da defesa social. No Sistema de Transportes e Obras Públicas, criaram-se estruturas semelhantes a UAGP SEPLAG, com os objetivos de desenvolvimento de metodologias e de monitoramento geral (diferente do objetivo dos escritórios dos ProAcesso e Pro-MG, como se verá a seguir).

Especialmente nas rodovias, de 2003 a 2008 foram investimentos quase R\$ 5 bilhões (MINAS GERAIS, 2008), número expressivo se comparado ao montante total destinado a inversões no orçamento do Estado, e que coube ao DER/MG sua execução.

1.1.2 O Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais – DER/MG

O Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais (DER/MG) foi criado em 4 de maio de 1946, pelo Decreto-Lei 1.731, como pessoa jurídica, com autonomia financeira e administrativa, sendo responsável pelo gerenciamento da parcela do Fundo Rodoviário Nacional⁹ (FRN), criado em 1945, que cabia ao estado de Minas Gerais. Antes disso, a construção e a conservação de estradas de rodagem no estado eram de responsabilidade dos municípios, cabendo-lhe apenas as consideradas mais importantes sob o critério político (DER, 2009a).

Passados 63 anos, o DER/MG continua tendo como atribuições, entre outras, a construção, conservação e manutenção das rodovias, tal como detalhadas no Decreto 44.752 de 12/03/2008. Possui sob sua jurisdição 25.417 km de rodovias em 2009 (TAB. 1).

Tabela 1 – Rede rodoviária do estado de Minas Gerais - 2009

Jurisdição		Rede Rodoviária em km		
		Pavimentada	Não pavimentada	Total
Estadual (DER/MG)	Federais Delegadas	2.252	403	2.655
	Estaduais	15.644	7.118	22.762
	Total	17.896	7.521	25.417
Federal (DNIT)		8.141	618	8.760
Total Geral		26.037	8.139	34.176

Fonte: DER/MG, 2009b.

⁹ O FRN era formado inicialmente com a arrecadação de um imposto sobre combustíveis e lubrificantes e, posteriormente, com parte da arrecadação de um imposto sobre os serviços rodoviários de transporte de cargas e de passageiros e de uma taxa incidente sobre a propriedade de veículos. Esses recursos eram arrecadados pela União e destinavam-se à implementação do Plano Rodoviário Nacional e ao auxílio financeiro aos estados na execução dos seus investimentos rodoviários (LACERDA, 2009). O FRN foi extinto pela Constituição Federal de 1988.

Atualmente, o DER/MG vincula-se à Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas (SETOP) e faz parte do Sistema de Transporte e Obras Públicas, juntamente com a SETOP e o Departamento Estadual de Obras Públicas (DEOP). É administrado por Diretoria Colegiada, composta pelo diretor-geral, pelo vice-diretor-geral e por seis diretores executivos nomeados pelo governador do Estado, pelo Decreto Estadual 44.752/2008, de 12/03/2008.

O mesmo Decreto também dispõe sobre sua atual estrutura orgânica composta de:

- a) Unidades Colegiadas (Conselho de Administração e Juntas Administrativas de Recursos de Infrações);
- b) Direção Superior (Diretor-Geral e Vice-Diretor-Geral);
- c) vinculadas à direção Superior, tem-se a Assessoria de Gestão Estratégica para Resultados (ASR) e a Coordenadoria de Administração de Concessões, subordinadas à Direção Superior;
- d) Unidades Administrativas (Gabinete, Auditoria Seccional, Procuradoria, Assessoria de Custos, Assessoria de Licitações e seis Diretorias);
- e) treze Coordenadorias Regionais I e 27 Coordenadorias Regionais II, subordinadas administrativamente à Direção Superior do DER/MG e tecnicamente às Unidades Administrativas;

O DER/MG desde 2003, gerencia os programas estruturadores objetos deste estudo que são: Programa de Pavimentação de Ligações e Acessos Rodoviários aos Municípios (Processo) e Programa de Recuperação e Manutenção Rodoviária do estado de Minas Gerais (Pro-MG). Ambos fazem parte da estratégia de longo prazo do governo estadual (PMDI), sendo que o Processo é um programa integrante da área de resultado¹⁰ Rede de Cidades e Serviços, enquanto o Pro-MG integra a área de resultado Logística de Integração e Desenvolvimento (MINAS GERAIS, 2009a)

¹⁰ As áreas de resultados compõem o mapa estratégico do PMDI 2007/2023, que correspondem às “áreas focais” de esforços e recursos, visando às transformações e melhorias desejadas na realidade vigente (MINAS GERAIS, 2009b, p. 20)

O Programa Processo

O Processo é gerenciado internamente no DER/MG pela UAGP, que, por sua vez foi criada pela Portaria 1.862 de 7 de março de 2005, e alterada pela Portaria 2.602, de 13 de fevereiro de 2009, que tem natureza de comissão técnica, cuja finalidade de coordenar a implantação das rodovias integrantes do Programa. A UAGP Processo atualmente tem suas funções executivas apoiadas uma empresa gerenciadora.

O Processo tem por objetivo principal prover acesso pavimentado a 225 sedes de municípios do estado de Minas Gerais (situação em 2003), todos eles de pequeno porte demográfico e com baixos índices de desenvolvimento humano (IDH) do Estado, os quais não contavam com acesso pavimentado à rede rodoviária principal, sendo atendidos por meio de estradas em revestimento primário ou, mesmo, em leito natural, sendo, por muitas vezes, intransitáveis em períodos chuvosos, isolando centenas de comunidades (DER, 2009c). A FIG. 3 mostra a extensão do programa no Estado.

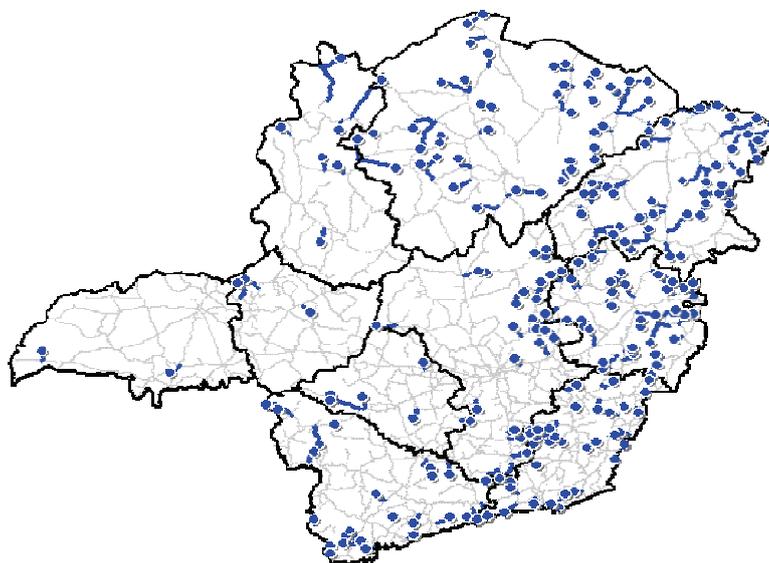


Figura 3 – Localização das sedes municipais e trechos do Processo
Fonte: FRADE, 2009.

O Processo faz parte de um conjunto de ações do governo de Minas que visam melhorar a infraestrutura de todas as regiões do estado, cujo objetivo estratégico é ampliar a acessibilidade da população dos municípios de pequeno porte aos serviços sociais básicos e aos mercados (MINAS GERAIS, 2009a, p. 269).

O programa possui apoio financeiro de bancos de desenvolvimento, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Banco Mundial (BIRD) e o *Japan Bank for International Cooperation* (JBIC).

Programa Pro-MG

Com uma malha rodoviária tão extensa sob sua responsabilidade, o DER/MG idealizou um novo sistema de gerenciamento da recuperação e manutenção da malha já pavimentada, que torna mais eficaz a realização desses serviços e permite oferecer rodovias em condições mais adequadas de segurança e conforto para os usuários, mesmo diante da realidade atual de escassez de recursos para investimentos em infraestrutura em todo o País (DER, 2009d).

Em um cenário de manutenções do tipo “tapa-buracos” e de uma crônica escassez de recursos para o setor, o governo do estado criou o Programa de Recuperação e Manutenção Rodoviária de Minas Gerais (Pro-MG), cujo objetivo principal é recuperar e manter a rede rodoviária pavimentada sob jurisdição do DER/MG, a partir de uma nova forma de contratação e gerenciamento dos serviços, avaliando o desempenho de empreiteiras (DER, 2009d).

O Pro-MG tem como objetivos estratégicos: reduzir os custos de transportes; ampliar o acesso a mercados da produção mineira, pela oferta de uma malha viária suficiente, adequada e segura; e superar gargalos e melhorar a qualidade da infraestrutura de transportes, para ampliar a inserção competitiva da economia mineira e o desenvolvimento das regiões de baixo dinamismo (MINAS GERAIS, 2009a, p. 174).

A execução dos serviços é contratada por Coordenadorias Regionais (CRG) conforme a FIG. 4. A região contemplada possui a maior densidade rodoviária e populacional, além de ser responsável pela maior parcela do Produto Interno Bruto (PIB) mineiro (MONTEZE, 2009). O período de execução é de 48 meses e a medição dos serviços e seu pagamento é realizado mediante medição de indicadores de desempenho exigidos no termo de referência do contrato.

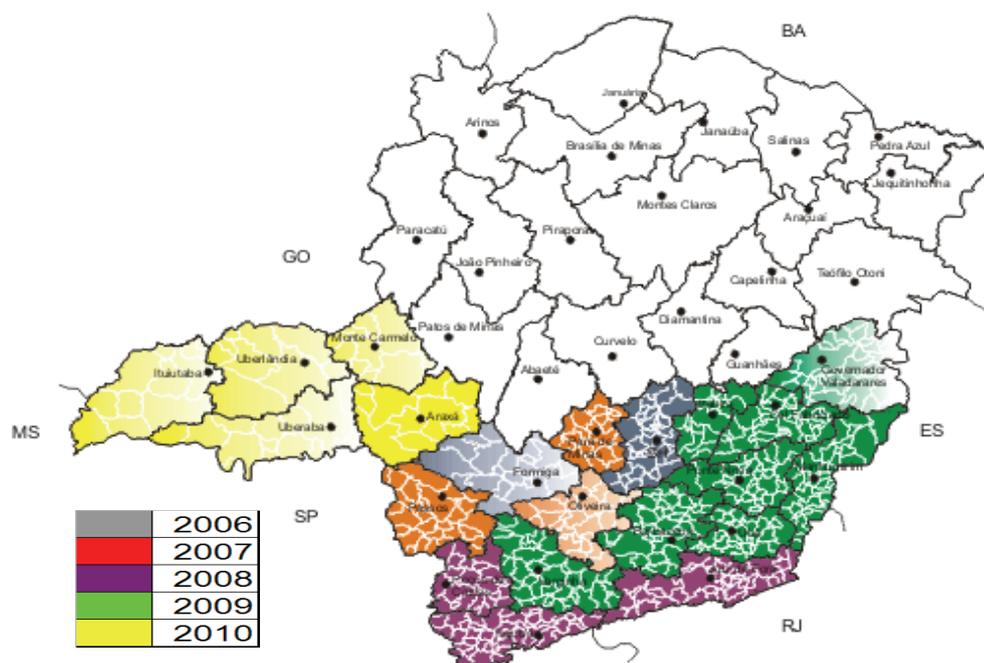


Figura 4 – Planejamento original do Pro-MG ano a ano por CRG
 Fonte: Adaptado de Monteze (2009)

O Pro-MG, devido a sua natureza de execução, possui comissões para recebimento de serviços e também recebe auxílio de uma empresa gerenciadora que apoia os trabalhos de consolidação de relatórios.

Em 2008, o Pro-MG recebeu apoio financeiro do Banco Mundial, em operação do tipo enfoque setorial amplo, no valor de US\$ 976 milhões, que envolve diversos outros programas estruturadores.

Diante da dificuldade de avaliar o valor organizacional proporcionado pela gestão de projetos em ambientes governamentais, torna-se necessário elucidar a seguinte questão:

Como o DER/MG percebe a criação de valor organizacional a partir do gerenciamento de projetos dos projetos estruturadores sob a ótica do modelo conceitual de Thomas e Mullaly (2008)?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as relações dos construtos do modelo de Thomas e Mullaly (2008) e mostrar como eles interferem nos valores organizacionais possivelmente agregados pelos dois principais programas estruturadores conduzidos pelo DER/MG, a partir do ponto de vista da alta administração envolvida.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as dimensões, os componentes e as variáveis de cada componente dos construtos de gerenciamento de projetos do modelo de Thomas e Mullaly;
- Identificar as variáveis das dimensões do construto “valor” mais percebidas;
- Analisar possíveis influências do contexto e da implementação nos valores percebidos;

1.3 Justificativa

Nos últimos anos, o tema “Gerenciamento de projetos” vem assumindo importância tanto nos meios profissional, social e acadêmico. Tal afirmação pode ser comprovada com base em algumas estatísticas demonstradas.

No campo profissional, busca-se cada vez mais o conhecimento estruturado em gerenciamento de projetos, por meio de cursos de pós-graduação e principalmente, da busca de certificações em gerenciamento de projetos, em que o número de membros do PMI que oferece a certificação *Project Management Professional*

(PMP)¹¹ aumentou exponencialmente de 1999 em diante, como mostra a FIG. 5, chegando a 287.438 membros ao final de 2008 e com uma previsão de mais de 300.000 em 2009.

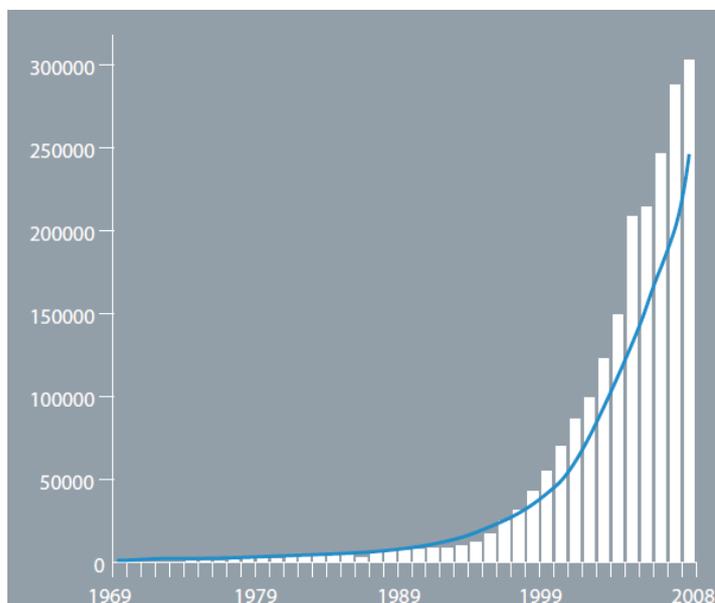


Figura 5 – Evolução anual do número de membros do PMI no mundo de 1969 a 2008

Nota: A barra branca representa o número de associados ao PMI e a linha azul o número de PMPs.

Fonte: Extraído de PMI (2009a)

No Brasil, o número de certificados PMI em 2008 era de 7.357 (contando com outras certificações além da PMP), sendo que só neste mesmo ano houve 1.554 certificações. Ou seja, ocorreu um incremento de 18,6% do número de certificações em apenas um ano no Brasil (PMI, 2009b).

Outro sinal de que o campo profissional valoriza profissionais que dominem a metodologia de gestão de projetos é a diferença salarial entre quem possui certificação e quem não possui. O site *Global Knowledge* apresenta um resumo de uma pesquisa salarial nos Estados Unidos (EUA), em diferentes cidades, comprovando que há diferenças positivas para quem possui certificação PMP do PMI, como comprova a TAB. 2.

¹¹ Esta certificação é concedida pelo PMI ao candidato após exame de currículo e a realização de uma prova do tipo múltipla escolha de 400 questões relacionadas ao padrão de gerenciamento de projetos do PMI, denominado “PMBok”, durante quatro horas. O candidato é então aprovado na prova caso atinja 60% de acertos das questões.

Tabela 2 – Salário anual médio de profissionais de TI nos EUA

Cidade	Não PMP (US\$)	PMP (US\$)	Diferença (%)
Atlanta	67.000	86.250	28,73%
Chicago	70.742	75.000	6,02%
Seattle	70.512	83.500	18,42%
Dallas	69.000	89.500	29,71%
New York	87.500	95.000	8,57%
Los Angeles	76.000	95.000	25,00%
Houston	65.300	80.950	23,97%

Fonte: Global Knowledge (2009)

No campo acadêmico, o número de artigos envolvendo o tema “Gerenciamento de projetos” vem crescendo constantemente, mas não de forma exponencial como visto no setor profissional. Estudos bibliométricos complementares e não divulgados de Oliveira e De Muyllder (2008) mostraram que de 2600 artigos publicados no EnANPAD de 2005 a 2007, 74 trataram de forma intensiva o tema e, que de 2005 a 2007 houve um aumento de 25% do número de artigos com o tema.

A TAB. 3 sintetiza os resultados supracitados.

Tabela 3 – Evolução do tema gerenciamento de projetos por área no EnANPAD

Área da EnANPAD	Ano			Total
	2005	2006	2007	
Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação	10	5	12	27
Adm. Pública e Gestão Social	4	4	5	13
Adm. da Informação	2	5	3	10
Estratégia em Organizações	2	3	2	7
Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	1	4	2	7
Ensino e Pesquisa em Adm. e Contabilidade	1	1	1	3
Marketing	1	0	2	3
Estudos Organizacionais	0	2	0	2
Finanças e Contabilidade	0	1	0	1
Finanças	0	0	1	1
Total geral	21	25	28	74

Fonte: Oliveira e De Muyllder (2008) – Dados não divulgados no artigo.

Ainda na área acadêmica, autores do assunto reforçam a importância do gerenciamento de projetos. Harold Kerzner, considerado uma das principais autoridades do assunto no mundo, acredita na importância do tema no século XXI:

Quanto mais a gestão de projetos continuar crescendo e se consolidando, maior será o número de aliados. No século XXI, nações do Segundo e Terceiro Mundo passarão a reconhecer os benefícios e a importância da gestão de projetos. Serão também definidos padrões mundiais para a gestão de projetos (KERZNER, 2002, p. 23)

David Cleland e Lewis Ireland também consideram o gerenciamento de projetos apropriado para o ambiente de negócios atual, que é altamente dinâmico:

O dinâmico ambiente dos negócios, onde “mais de 90% das organizações fracassam em comunicar e executar eficientemente os seus planos estratégicos” fornece muitas oportunidades para que o processo de gerência de projetos possa ser vendido como o sistema gerencial preferido (CLELAND; IRELAND, 2002, p. 108)

Corroboram com o pensamento anterior as ideias de Darci Prado, autor de vários livros do assunto no Brasil e no mundo, que reuniu pensamentos de apoio ao gerenciamento de projetos feitos por Ram Charam, Tom Peters e Alvin Tofler. Ele deixa clara sua percepção da sinergia entre estratégia organizacional e o gerenciamento de projetos: “O gerenciamento de projetos está diretamente relacionado com a obtenção de metas das organizações” e “A boa prática do gerenciamento de projetos, aliada às outras práticas gerenciais (como engenharia, pesquisa, qualidade total, gestão financeira, desenvolvimento de software, seis sigma, etc.), produz resultados expressivos” (ARCHIBALD; PRADO, 2007. p. 42).

A última frase de Darci Prado é provada na prática por Kerzner (2002), que cita alguns exemplos reais de sucesso de gerenciamento de projetos nas organizações, como:

- a) redução do tempo de desenvolvimento de novos produtos na empresa 3M;
- b) aumento de vendas e satisfação dos clientes na empresa Hewlett-Packard;
- c) melhoria de entregas de produto no prazo e no orçamento pela *Pacific Northwest National Laboratory* (PNNL) nos EUA, operada pela Batelle.

1.4 Estrutura desta dissertação

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos, incluindo esta introdução, em que se apresentam a problematização, os objetivos, a justificativa do tema e a estrutura da dissertação.

No capítulo 2, desenvolve-se o referencial teórico, com a explanação dos seguintes temas: “Gerenciamento de projetos”, dividido em sete seções e “Valor organizacional”, dividido em duas seções.

No capítulo 3, descrevem-se os procedimentos metodológicos, definindo o tipo de pesquisa quanto à abordagem, quanto aos fins e aos meios, a unidade de análise e o sujeito da pesquisa, as técnicas de pesquisa e, por fim, as técnicas de análise.

No capítulo 4, são apresentados os dados da pesquisa.

No capítulo 5, formulam-se as considerações finais do trabalho, com a apresentação das limitações da pesquisa, recomendações e a proposição de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordados os desenvolvimentos teóricos relacionados aos temas analisados no estudo do caso.

A estruturação básica deste capítulo está dividida em duas partes básicas: gerenciamento de projetos e valor organizacional.

Na primeira parte, busca-se o entendimento geral do tema “Gerenciamento de projetos”, descrevendo seu histórico do início do século XX aos tempos atuais (principalmente nos Estados Unidos e Europa), com vistas ao entendimento da evolução do foco do tema ao longo das épocas. Em seguida, esclarece-se a necessidade de se administrar projetos nas organizações sob o ponto de vista estratégico.

Para isso, são utilizados como base os conceitos de estratégia de Ansoff (1993), que se conecta com a necessidade de entendimento dos conceitos de projeto, programa e *portfolio*¹², e relaciona-se à clássica lógica schumpeteriana de inovação com o conceito de projetos.

Abordam-se, na sequência, dois elementos da organização do projeto que podem impactar os valores organizacionais trazidos por uma gestão de projetos: os *stakeholders*, conceitos e sua influência nos projetos, sob o foco da satisfação; e a estrutura organizacional para projetos e sua influência na atuação de um gerente de projetos.

Por fim, é apresentado o conceito de maturidade em gerenciamento de projetos e suas relações com algumas dimensões da maturidade e busca-se no item 2.1.7, entender por que se implanta esta prática gerencial mesmo com possíveis controvérsias a respeito de sua eficiência completa.

¹² O autor optou pelo uso deste vocábulo em inglês, devido ao fato de sua tradução em português ser “porta-fólio”, termo ainda pouco utilizado no Brasil.

Na segunda parte, são apresentados conceitos de valor organizacional e sua relação com a gestão de projetos. Foca-se a questão da medição de desempenho organizacional, cujos impactos no valor organizacional podem ocorrer devido a iniciativas organizacionais, como o próprio gerenciamento de projetos, e, por fim, apresenta-se o modelo conceitual de Thomas e Mullaly (2008), base desta dissertação.

2.1 Gerenciamento de projetos

Lientz e Kathryn (2002, Cap. 3) argumentam que métodos e técnicas de grandes feitos e obras do passado que não necessariamente foram denominados de “projeto” podem ser explicados e interpretados para servir de lições aprendidas para os projetos do presente.

Cleland e Gareis (2006) ratificam o raciocínio afirmando que o gerenciamento de projetos foi utilizado de forma rudimentar para implementar mudanças nas sociedades e que apenas nos idos de 1950 é que esta prática foi formalmente reconhecida como uma contribuição à ciência da administração de forma distinta, como será detalhado a seguir.

2.1.1 Histórico do gerenciamento de projetos moderno

Segundo Carayannis, Kwak e Anbari (2005), apenas no século XX houve uma sistematização de ferramentas e técnicas para projetos, que podem ser dividida historicamente em quatro grandes períodos (QUADRO 1).

Período	Tema
Anterior a 1958	Sistemas “artesanais” para a administração das relações humanas
1959–1979	Aplicações da ciência da administração
1980–1994	Recursos humanos como o centro de produção
1995–Atual	Criando um novo ambiente

Quadro 1 – Divisão cronológica da gestão de projetos desde o início do século XX
Fonte: Carayannis, Kwak e Anbari (2005)

Gerenciamento de Projetos anterior a 1958

Carayannis, Kwak e Anbari (2005, p. 1) apontam que algumas literaturas atribuem a Henri Fayol o lançamento de suas bases, ao definir cinco elementos de administração (FAYOL, 1994):

- a) Prever
- b) Organizar
- c) Comandar
- d) Coordenar
- e) Controlar

Henry Laurence Gantt (1861–1919), em seu livro *Organizing for Work*, publicado em 1919, àquela época apresentava a ferramenta de cronograma de barras, hoje denominada *Gantt Chart*, uma forma gráfica de visualização da atividade a ser realizada, ajudando a planejar e acompanhar tanto o tempo a ser utilizado para cada tarefa de um projeto quanto seus recursos humanos utilizados.

Quanto à estruturação organizacional de projetos nas organizações, Carayannis, Kwak e Anbari (2005, p. 10-11) explicam que durante a década de 1940 os gerentes de linha de produção (*line managers*) também gerenciavam projetos e gerenciavam no modelo chamado “*over-the-fence management*”. Neste modelo, assim que o trabalho do gerente era completado, este então “jogava” a responsabilidade para fora de seus limites gerenciais para outro que pudesse continuar o projeto. O problema desse modelo é que quando ocorria algum problema a responsabilidade recaía sempre no último que estava com o projeto em “suas mãos”.

Weaver (2008) cita que neste período foram desenvolvidos também a técnica de *flow-line scheduling*, a linha de balanço (LOB)¹³, usada principalmente na indústria

¹³ Jongeling e Olofsson (2007, tradução nossa) definem LOB como “uma técnica de programação visual que permite ao planejador explicitar o fluxo de um projeto. A Linha de Balanço usa linhas para representar os diferentes tipos de trabalho realizado por várias equipes de construção que trabalham em locais específicos de um projeto.” É uma técnica introduzida a partir de 1930, desenvolvida pela empresa norte-americana Goodyear e até hoje utilizada.

da construção civil e gráficos de marco (*milestone charts*). Portanto, esta foi uma fase voltada para a experimentação e observação do trabalho de projetos, com dificuldades na questão da responsabilidade da gerência sobre os trabalhos dos projetos e com ferramentas de gestão de projetos em evolução.

A aplicação da ciência da administração em gerenciamento de projetos – 1958-1979

Ressalta-se que neste período foram criadas as duas grandes instituições voltadas para o desenvolvimento da gestão de projetos no mundo: a *International Project Management Association* (IPMA), em 1965, e o PMI, em 1969.

Entre 1958 e 1979, houve significativos avanços tecnológicos, destacando-se o nascimento e desenvolvimento da “Era da computação eletrônica”. Neste período, as principais ferramentas de gestão de projetos foram desenvolvidas, como o Pert¹⁴, o *Critical Path Method* (CPM) e o *Material Requirement Planning* (MRP) ou Planejamento de Necessidades da Produção, assim como os primeiros sistemas computacionais para o cálculo de redes de atividades de projetos que se utilizaram de técnicas sofisticadas, apoiando principalmente grandes projetos governamentais (CARAYANNIS; KWAK; ANBARI, 2005).

Kerzner (2006, cap. 1.1) argumenta que à época o Departamento de Defesa norte-americano (DoD) não aceitava mais o gerenciamento de grandes projetos militares da forma anterior, devido à pressão da Guerra Fria por resultados rápidos. Além disso, em razão ao grande número de contratados e subcontratados, principalmente das áreas de Defesa e Aeroespacial, o governo norte-americano necessitava, além de um ponto focal para cada contrato (no caso, um gerente de projeto), uma padronização, especialmente no processo de planejamento e comunicação de informações.

¹⁴ O *Program Evaluation and Review Technique* (Pert) ou Técnica de Avaliação e Revisão de Programa foi desenvolvida para planejar e controlar a execução de um projeto a fim de cumprir o prazo e o custo planejado. Originalmente criado para atender às necessidades da Marinha norte-americana no desenvolvimento da série “Polaris” de submarinos a propulsão nuclear nos idos de 1958, foi aprimorado e associado à técnica CPM. Hoje, constitui a base teórica dos softwares de gerenciamento de projetos, na parte do planejamento e monitoramento de tempo e custo (PRADO, 1998).

Para tal, estabeleceu-se um padrão de ciclo de vida, de controle de custos e de monitoramento, além de um grupo de auditores de gestão de projetos para se certificar de que o dinheiro estava sendo gasto como previsto. Porém, nos primeiros anos as indústrias consideraram tal controle como sobrecusto, sem valor prático em gerenciamento de projetos (KERZNER, 2006, Cap. 1.1).

Weaver (2008) cita que o *UK Central Electricity Generating Board* desenvolveu trabalhos envolvendo as técnicas de Pert e CPM no período de 1955 a 1958, alcançando ganhos de 42% no tempo médio de encerramento do projeto e início da manutenção da Usina Elétrica de Keaby, Leicesture, Inglaterra, em comparação com usinas similares.

O mesmo autor ainda destaca o desenvolvimento do *Precedence Diagram Method* (PDM), em estudo publicado em 1961, que foi rapidamente informatizado à época, assim como as técnicas de Pert/CPM e a primeira descrição do termo *triângulo de ferro*, por Martin Barnes, Inglaterra, representando a necessidade de planejamento e controle primordial do tempo, escopo e custo de um projeto.

Nestes grandes projetos da época, devido ao uso das então avançadas e complexas ferramentas computadorizadas, os poucos envolvidos na tarefa de gerenciamento de projetos nas organizações começaram a formar escritórios de projetos internos, que funcionavam como “agentes intermediários de informações” (CARAYANNIS, KWAK; ANBARI, 2005).

Já ao final deste período, na década de 1970, o ambiente começou a mudar rapidamente, e outras indústrias, além das empresas dos setores aeroespacial, de defesa e de construção, que foram pioneiras na gestão de projetos, começaram a adotá-la, alguns com grande relutância. Nos EUA, a *National Aeronautics and Space Administration* (Nasa) e o DoD acabaram “forçando” subcontratados na aceitação do gerenciamento de projetos (KERZNER, 2006, Cap. 1.2).

Sintetizando, esta fase foi marcada pelo desenvolvimento de técnicas e ferramentas e pelo início de sua padronização.

Período de 1980 a 1994 – Recursos humanos como o centro de produção

A revolução da informática, com a substituição dos antigos *mainframes* por computadores pessoais e *softwares* mais amigáveis, agregada à evolução da tecnologia de redes internas e da Internet, aumentou a eficiência e o controle sobre os projetos e seus cronogramas. As técnicas de gerenciamento de projetos, na fase anterior realizada por poucos profissionais, devido à complexidade de manuseio dos sistemas computadorizados, foram substituídas pela popularização e pela alta acessibilidade das mesmas ferramentas e técnicas (CARAYANNIS; KWAK; ANBARI, 2005, p. 5).

Houve, também, uma nítida ascensão da gestão de projetos como ciência a partir do desenvolvimento de metodologias e padrões de gerenciamento¹⁵, destacando-se as primeiras versões de *standards* (padrões) de gestão de projetos, como o popular *Project Management Body of Knowledge* (PMBok), em 1987, como um *white paper*, o *Projects in Controlled Environments* (Prince), em 1989, e o *International Competence Baseline* (ICB), em 1999.

O interesse pelo gerenciamento de projetos aumentava lentamente, agora mais por necessidade do que por vontade. Essa lentidão pode ser atribuída à dificuldade de aceitação de novas técnicas de gestão e ao medo inerente dos gestores do desconhecido (KERZNER, 2002).

Esta fase foi determinada pela explosão do uso tecnológico, auxiliando a gestão de projetos e aproximando virtualmente os *stakeholders*. Porém, agora estes necessitavam de aprimorar suas capacidades interpessoais.

¹⁵ Além do PMBoK e do ICB, outros guias e normas de gerenciamento de projetos têm sido desenvolvidos para vários propósitos, os quais geralmente podem ser classificadas em **projetos** (que focam conhecimento e práticas de gerenciamento de projetos isolados), **organizações** (que focam conhecimentos e práticas de gerenciamento de projetos organizacionais) e **pessoas** (padrões que se concentram em desenvolvimento, avaliação e certificação de pessoas) (MORRIS; PINTO, 2007). São citados nesta obra 13 padrões divididos neste modelo. Ressalta-se que os três padrões citados no texto principal evoluíram e já possuem versões bem atualizadas.

De 1995 até hoje

Kerzner (2002, p. 22-23) afirma que a partir dos anos de 1990 as organizações que decidiram implantar o gerenciamento de projetos, em sua maioria, fizeram não por escolha, mas por necessidade. Na época, com a recessão de 1989–1993 em seu fim, várias empresas realizaram trabalhos de “reengenharia” para reduzir seus quadros e aumentar a produção. Alguns executivos então viram na capacitação em gestão de projetos para suas equipes a possibilidade de aumentar a produtividade.

Hoje, a aceleração das tecnologias de rede e a total popularização do uso da Internet são grandes aliados da comunidade de gerenciamento de projetos (CARAYANNIS; KWAK; ANBARI, 2005, p. 6).

Kerzner (2006, cap. 1.3) entende que a partir de 1985 algumas melhores práticas em gerenciamento de projetos puderam ser vistas em indústrias diferentes das militares e de construção, como a automotiva (1986–1993), de telecomunicações (1994–1999), de tecnologia de informação (2000–2003) e de assistência médica (2004–atual).

Kerzner (2006, cap. 1.6) mostra que o gerenciamento de projetos foi disseminado, em maior ou menor intensidade, para praticamente todos os setores, que melhores práticas foram sendo capturadas e que agora as questões não são mais “Como implementar a gestão de projetos?” mas “Quão rápido pode ser feito?”, “Como é que podemos nos tornar mais rapidamente maduros em gestão de projetos?”, “Como podemos usar melhores práticas para acelerar a implementação da gestão de projetos?”.

A gestão contemporânea de projetos, portanto, pode ter a tecnologia da informação e o uso de redes computacionais como a base dos relacionamentos entre os *stakeholders*, permitindo o foco nas pessoas.

Neste capítulo responde-se ao “como” o gerenciamento de projetos evoluiu. Mas por que esta iniciativa organizacional tem campo para florescer? O próximo capítulo tenta responder a esta questão.

2.1.2 A gênese de um ambiente favorável para projetos

Ansoff (1993) explica que até a década de 1930, a estrutura industrial se consolidou voltada para a produção em massa e o gerenciamento da rotina do trabalho. Porém, a partir desta década somou-se ao trabalho operativo a necessidade de desenvolver o trabalho estratégico, devido às grandes mudanças ocorridas no ambiente empresarial e na necessidade de produtos diferenciados.

O mesmo autor ainda caracteriza o período de 1950 a 1970 da seguinte forma:

[...] houve uma escalada significativa da turbulência no ambiente. Para a empresa, isso representou uma transição de um mundo familiar em termos de produção e marketing para outro, desconhecido, de novas tecnologias, novos concorrentes, novas atitudes do consumidor, novas dimensões de controle social e, acima de tudo, de um questionamento sem precedentes do papel da empresa na sociedade (ANSOFF, 1993, p. 31).

Portanto, a transição de tecnologias e de novas necessidades e atitudes na sociedade cria um clima de constantes necessidades de inovação. A clássica obra de Schumpeter¹⁶ (1997) representa a inovação como uma atividade de transformação de um elemento já inventado em um elemento comercialmente útil, que venha a ser aceito por um mercado.

Assim, sob uma ótica schumpeteriana, para que as organizações sobrevivam há a necessidade de inovação. O clássico conceito de inovação de Schumpeter ainda é bastante útil para tratar da gestão tecnológica e organizacional, pois está diretamente focado na melhoria da competitividade de uma empresa no mercado (TIGRE, 2006, p. 72).

A relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento econômico completa-se com uma ação empreendedora também descrita por Schumpeter, que considera o empreendedor como indutor de novos hábitos:

¹⁶ O título original da clássica obra de Joseph Schumpeter é "*Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*", lançada em 1912. A tradução da obra consultada foi feita a partir do texto em língua inglesa, intitulado "*The Theory of Economic Development*", traduzido por Redvers Opie, por autorização especial de *The President and Fellows of Harvard College*, Cambridge, USA.

[...] É, contudo, o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores, se necessário, são por ele 'educados'; eles são, por assim dizer, ensinados a desejar novas coisas, ou coisas que diferem de alguma forma daquelas que têm o hábito de consumir. (SCHUMPETER, 1997, p. 10).

Drucker (1986 p. 45) corrobora para este pensamento ao definir que “inovação sistemática” “[...] consiste na busca deliberada e organizada de mudanças e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social”. Uma inovação pode ser um novo produto ou um novo processo, uso de novas matérias primas ou uma nova forma de organização (SILVA et al., 2008, p. 5).

Diante deste quadro, as organizações àquela época passaram a incorporar no sistema de gestão os dois enfoques, o operacional e o estratégico:

A administração de uma empresa envolve duas atividades complementares: a estratégica voltada para o desenvolvimento do potencial futuro da empresa; e a operacional, que converte o potencial existente em lucros e crescimento. A administração estratégica exige um comportamento organizacional empreendedor e a administração operacional funciona bem sob um comportamento incremental.

Durante a primeira metade do século, o comportamento estratégico e o comportamento operacional foram focos alternativos de atenção para a empresa.

Durante a segunda metade, as empresas têm precisado cada vez mais acomodar os dois tipos de comportamento ao mesmo tempo. (ANSOFF, 1993, p. 292).

Ansoff (1993, p. 517) considera também que o comportamento estratégico das organizações engloba ações relacionadas à inovação. Ele define três características básicas de um “plano de inovação”:

- a) temporalidade
- b) datas de início de fim determinadas
- c) não vinculação às unidades empresariais

Tais características se assemelham às características de um projeto preconizadas em PMI (2008). Outros autores associam a gestão de projetos à inovação. Segundo

Valeriano (1998, p. 19), a gestão da tecnologia e da inovação é feita por projetos. Cleland e Ireland (2002, p. 5), também sustentam para que as questões de inovação sejam conduzidas pela gestão de projetos, considerando que esta é “[...] o principal meio para lidar com mudanças de produtos, de serviços e de processos nas organizações contemporâneas”.

A relação entre inovação e gestão estratégica com projetos é explicitada por PMI:

Os projetos são frequentemente utilizados **como meio de atingir o plano estratégico de uma organização**. Os projetos são normalmente autorizados como resultado de uma ou mais das seguintes considerações estratégicas:

- **Demanda de mercado** (por exemplo, uma companhia automobilística autorizando um projeto para fabricar carros mais econômicos em resposta à escassez de gasolina);
- **Oportunidade/necessidade estratégica** de negócios (por exemplo, uma empresa de treinamento autorizando um projeto para criar um novo curso a fim de aumentar a sua receita);
- Solicitação de cliente (por exemplo, uma companhia de energia elétrica autoriza um projeto de construção de uma nova subestação para atender a um novo parque industrial);
- **Avanço tecnológico** (por exemplo, uma empresa de produtos eletrônicos autoriza um novo projeto para desenvolver um laptop mais rápido, mais barato e menor após avanços obtidos em tecnologia para memória e circuitos eletrônicos de computador) e
- Requisito legal (por exemplo, um fabricante de produtos químicos autoriza um projeto para estabelecer diretrizes para o manuseio de um novo material tóxico)

Os projetos, em programas ou *portfolios* são um meio de atingir metas e objetivos organizacionais, geralmente no contexto de um planejamento estratégico PMI (2008, p.10, grifo nosso).

Resumindo, a gestão de projetos foi estimulada por um contexto turbulento para as organizações a partir de meados do século XX, as conduzia a constantes necessidades de inovação de toda ordem, até os dias de hoje, proporcionando à gestão de projetos o papel de uma das ferramentas executoras de mudanças e inovações.

2.1.3 Conceitos de projeto, programa e *portfolio*

Atualmente, como se verá a seguir, não existe uma definição precisa e única do termo projeto. Ela pode ser influenciada pelo ramo de trabalho ou linha acadêmica e ser mais ou menos abrangente. Mas, como se verá, os conceitos possuem o mesmo “cerne” de interpretação, e existe um certo alinhamento com os conceitos preconizados pelo PMI.

Slack, Chambers e Johnston (2008 p. 512), sob a ótica a administração da produção, definem projeto como “[...] um conjunto de atividades, que tem um ponto inicial e um estado final definidos, persegue uma meta definida e usa um conjunto definido de recursos”.

A NBR ISO 10.006:2000, versão brasileira da norma internacional que trata da gestão da qualidade e diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos, conceitua projeto como: “Processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos” (ABNT, 2000, p. 2).

Dinsmore (1992, p. 19) define projeto como “[...] um empreendimento com começo e fim definidos, dirigido por pessoas, para cumprir metas estabelecidas dentro de parâmetros de custo, tempo e qualidade”.

A IPMA possui no seu *standard* ICB um conceito de projeto também generalista:

Projeto é uma operação restringida no tempo e no custo para realizar um conjunto de entregas definidas (o escopo para cumprir os objetivos do projeto) dentro de padrões e requisitos de qualidade (IPMA, 2006, p. 13, tradução nossa).

O conceito de projeto mais popularizado nos dias atuais é o do PMI: “[...] um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2008, p. 5)”.

Já o termo “gerenciamento de projetos” possui diversas variantes léxicas, como: gestão de/por projetos, administração de/por projetos e gerência de/por projetos. As

definições, em sua maioria, são sempre semelhantes, mas, apesar disso, há um esforço de alguns autores, como Prado (2004) e Pfeiffer (2005) em conceituar e, até mesmo, de alguma forma, separar os termos para evitar interpretações errôneas.

Assim como a definição de projeto, também se percebe que a definição de gerenciamento de projetos do PMI atualmente é a mais capilarizada, como sendo “[...] a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos” (PMI, 2008, p. 6).

Dependendo do tamanho da organização, sua complexidade e sofisticação, os projetos podem se iniciar ou serem gerenciados de forma múltipla e simultânea, podendo se agrupar em programas ou *portfolios* (OPM3, 2003, p. 4). Tem-se então, o seguinte conceito de programa e gerenciamento de programas:

Um programa é definido 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. Os programas podem incluir elementos de trabalho relacionado fora do escopo de projetos distintos no programa. Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.

O gerenciamento de programas é definido como o gerenciamento centralizado e coordenado de um programa para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do mesmo (PMI, 2008, p. 9-10).

Assim, o gerenciamento centralizado apoia fundamentalmente a estratégia da organização e potencializa as vantagens de se gerenciar projetos afins. Em um nível estratégico, todos os projetos e/ou programas podem ser gerenciados de modo a atingir as metas globais da organização, o que pode ser chamado de *portfolio*:

Um *portfolio* refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos estratégicos de negócios. Os projetos ou programas do *portfolio* podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados (PMI, 2008, p. 8).

O gerenciamento de *portfolios* se refere ao gerenciamento centralizado de um ou mais *portfolios*, que inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos estratégicos específicos de negócios. O gerenciamento de *portfolios* se concentra em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos, e que o gerenciamento do *portfolio* seja consistente e esteja alinhado às estratégias organizacionais (PMI, 2008, p. 9).

Kerzner (2002) e Prado (2004) também se alinham a estes conceitos de programa e portfolio explanados. Morris e Pinto (2007) descrevem definições de conceitos de programa e *portfolio* de vários autores, enriquecendo o entendimento.

A FIG. 6 resume singelamente a interação entre projetos, programas e *portfolios*, demonstrando que um *portfolio* pode ser um conjunto de programas, projetos e outros trabalhos agrupados para facilitar um gerenciamento efetivo para o alcance dos objetivos estratégicos. Estes três elementos não necessariamente se relacionam e, dependendo do tamanho e complexidade, um único projeto pode ser tão relevante quanto um grupo de projetos gerenciados por um programa (OPM3, 2003, p.4).

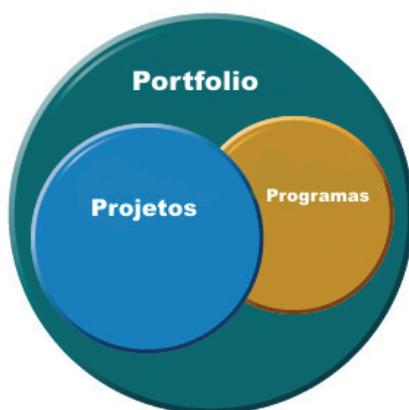


Figura 6 - Interação entre projetos, programas e portfolios
Fonte: Traduzido de OPM3 (2003)

2.1.4 Partes interessadas ou *stakeholders*

O conceito de *stakeholder*, ou partes interessadas,, vem sendo aprimorado desde a década de 1960, seu primeiro registro foi identificado em 1963, em um memorando do *Stanford Research Institute* (OLANDER, 2007).

Olander (2007, p. 278, tradução nossa) afirma que tal documento declara que “[...] *stakeholders* são grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir”. Ele ainda cita o emprego desse termo de Edward R. Freeman, como base até a atualidade:

“[...] any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation's purpose” (Freeman, 1984,¹⁷ citado por Olander, 2007, p. 278).

Zhai, Xin e Cheng (2009) afirmam que o PMI (2004) adotou na essência o conceito de *stakeholder* de Freeman:

Partes interessadas no projeto são pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou do término do projeto. Eles podem também exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto (PMI, 2004, p. 24).

Apesar de seu uso, o conceito de *stakeholder* de Freeman enfrentou críticas. Em 1997, treze anos após sua formulação, Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle e Donna J. Wood publicam o artigo na *Academy of Management Review* “*Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*”, em que discorrem profundamente sobre a teoria de *stakeholders* e afirmam que o conceito de Freeman é demasiado amplo (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 856). Eles definem neste trabalho construtos-chave para a identificação dos *stakeholders*, como: poder, legitimidade, urgência e relevância (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 859).

No caso específico do entendimento dos *stakeholders* de um projeto, PMI (2008, p. 24) afirma que a identificação destes é um processo contínuo e que pode ser difícil e que a não identificá-los em tempo hábil pode acarretar em atrasos no cronograma ou aumento nos custos do projeto.

A FIG. 7 fornece uma visão geral do relacionamento entre as partes interessadas do projeto segundo Verma (1995), que mapeia os *stakeholders* dividindo-os em internos (envolvidos diretamente nas operações do projeto) e externos (que permeiam o ambiente do projeto). Cleland e Ireland (2002) também desenharam estrutura de forma bastante semelhante.

¹⁷ FREEMAN, R.E. **Strategic Management** - A Stakeholder Approach. Marshfield, MA, EUA: Pitman Publishing Inc, 1984.

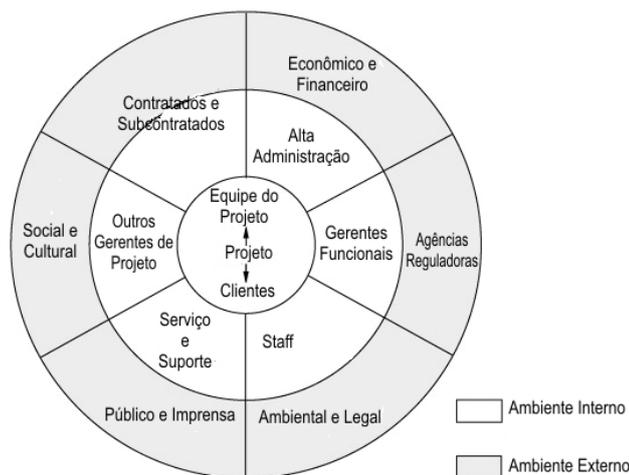


Figura 7 – O ambiente que cerca o projeto
Fonte: Traduzido de Verma (1995)

PMI (2009) ainda continua afirmando que os *stakeholders* podem ter influência positiva ou negativa em um projeto, devido a interesses diferentes de cada parte interessada e que caberá ao gerente do projeto balancear tais interesses e à equipe do projeto realizar a interação com estas partes, de forma cooperativa e profissional.

Supõe-se, então, que o sucesso de um projeto variará com as visões de cada *stakeholder*, dependendo de suas necessidades, interesses e de quão bem estas necessidades serão satisfeitas pelo projeto (ZHAI; XIN; CHENG, 2009).

Zhai, Xin e Cheng (2009) citam vários autores que relacionam a satisfação dos *stakeholders* como um critério de sucesso de um projeto. Eles consideram que o valor do gerenciamento de projetos deve ser pensado também na perspectiva dos diferentes atores. Os autores formulam dois questionamentos: “O sucesso de um projeto deve considerar todas as necessidades dos *stakeholders*?” e “Estes *stakeholders* devem ser tratados igualmente ou deve existir um *trade-off*?”.

Pinto (1998), com base em uma análise de conflitos de demandas de quatro *stakeholders*-chave (alta administração, controlador financeiro, cliente e equipe do projeto), nas dimensões básicas de custo, tempo e performance, converge com a ideia do balanço de interesses, entendendo que há a necessidade de um *trade-off*, ao afirmar:

A successful project manager is not one who will satisfy all stakeholder parties. Implementation success is instead predicated on the project manager's ability to successfully bargain and negotiate with various stakeholders to maintain a balance between their needs and the realities of the project (PINTO, 1998, cap. 2).

Caberá ao gerente de projetos, portanto, o balanceamento dos interesses dos *stakeholders*, a fim de atingir os objetivos do projeto. A FIG. 8 mostra um exemplo de conflito de demandas apresentado por Pinto (1998), em função de custo, tempo e performance de projetos.

	Custo	Tempo	Performance
Alta Administração	↓	↓	—
Controller	↓	—	—
Cliente	↓	↓	↑
Equipe de Implementação	↑	↑	↓

Legenda: ↑ Interesse significativo do stakeholder
 ↓ Interesse restrito do stakeholder
 — Interesse neutro

Figura 8 – Conflito de demandas dos stakeholders
 Fonte: Traduzido de Pinto (1998)

2.1.5 O papel do gerente de projetos e a relação com estruturas organizacionais

Segundo PMI (2009), as principais influências organizacionais na gestão de projetos são a cultura, o estilo e a estrutura organizacional. Esta seção dará ênfase à estrutura organizacional, que pode afetar a maneira como os projetos são conduzidos, assim como o papel do gerente do projeto e sua inserção nesta estrutura.

Para tanto, é necessário definir o papel do gerente de projetos na organização. Existem várias definições do papel do gerente de projetos na organização, destacam-se as seguintes:

- Kerzner (2001, p. 9, tradução nossa): “O gerente de projeto é responsável pela coordenação e integração das atividades de múltiplas linhas funcionais”.
- Cleland e Ireland (2002) não definem de forma prioritária o papel ou responsabilidade do gerente de projeto, mas listam oito papéis considerados principais.
- Englund e Bucero (2006, Cap. 1, tradução nossa): “O gerente de projeto é a pessoa responsável por fazer o negócio acontecer [...] Ele, ou ela, exige uma relação dinâmica com o patrocinador do projeto e atua sempre como uma pessoa responsável pelo projeto”.
- Prado (2007, p. 100) atribui ao gerente de projeto a função primordial de “[...] fazer com que o projeto seja bem-sucedido; ou seja, atinja a meta”.
- PMI (2009): “O gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto”.

Todos os autores consultados são unânimes quanto ao entendimento de que o gerente de projeto é o ponto focal do projeto e o principal responsável por sua condução até o seu final. Por outro lado, os autores também afirmam que a autoridade do gerente de projetos na organização depende, dentre outros aspectos, da estrutura organizacional na qual ele está inserido, aumentando ou reduzindo seu poder de ação sobre o projeto.

De forma geral, verificou-se que os autores consultados classificam as estruturas organizacionais dentro das quais os projetos são gerenciados em, basicamente, três tipos: funcional, matricial e projetizada.

A estrutura funcional, segundo PMI (2009. p. 28),

[...] é uma hierarquia em que cada funcionário possui um superior bem definido. No nível superior, os funcionários são agrupados por especialidade, como produção, marketing, engenharia e contabilidade. As especialidades podem ser subdivididas em organizações funcionais, como engenharia mecânica e elétrica. Cada departamento em uma organização funcional fará o seu trabalho do projeto de modo independente dos outros departamentos.

Kerzner (2001a) lista as vantagens e desvantagens da organização funcional, porém deixa claro que esta não é um ambiente favorável para o gerenciamento de projetos. Prado (2004) corrobora afirmando que neste tipo de organização, os projetos são executados concomitantemente com as operações rotineiras da organização, não existindo a figura do gerente de projeto.

A FIG. 9 mostra um modelo de estrutura funcional. Nota-se que, devido à inexistência do gerente de projetos, a condução do projeto fica a cargo do gerente funcional.

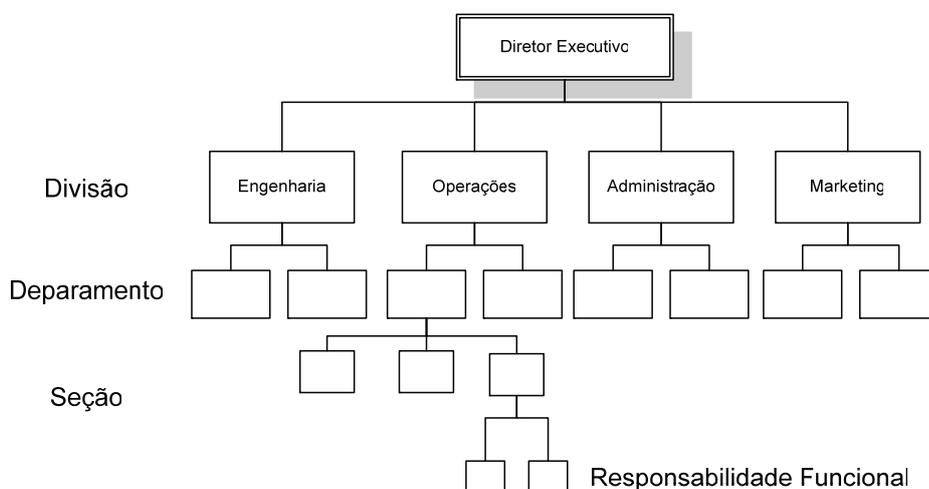


Figura 9 – Modelo de estrutura funcional
Fonte: Adaptado e traduzido de Kerzner (2001a)

Quanto à estrutura matricial, Kerzner (2001a) afirma que esta tenta combinar as vantagens de duas estruturas puramente funcionais e voltadas para produto. Além disso, há uma divisão de autoridade, responsabilidade e obrigação de prestar contas entre a equipe do projeto e as unidades funcionais da organização (CLELAND; IRELAND, 2002, p. 39). O grau de força da matriz é determinado por fatores como autoridade e disponibilidade do gerente de projetos e de sua equipe e recursos (PMI, 2009).

A FIG. 10 mostra um modelo clássico de organização matricial.

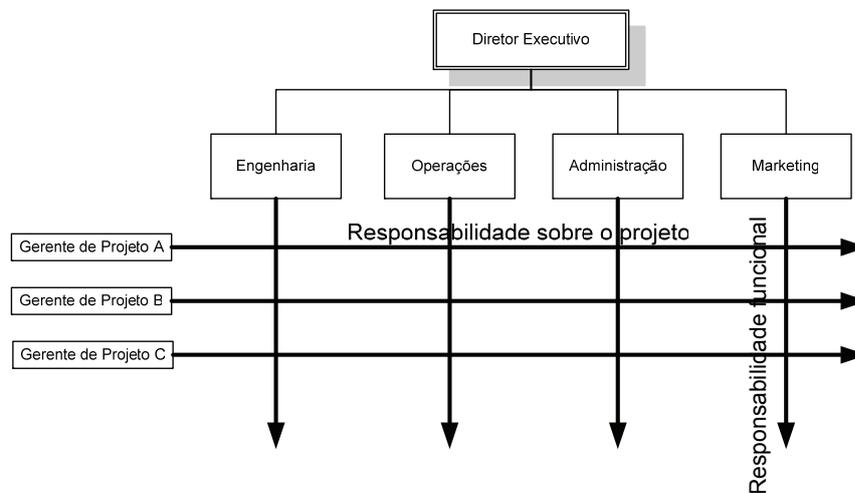


Figura 10 – Estrutura matricial típica
Fonte: Adaptado e traduzido de Kerzner (2001a)

Galbraith (1971) já havia concebido o modelo de uma organização matricial “pura”, Larson e Gobeli (1987) subdividiram o modelo matricial em três tipos, dependendo do grau de influência identificado dos gerentes funcionais e de projetos:

- a) **Matriz funcional** – ocorre quando o papel do gerente de projetos está limitado a coordenação dos esforços do *staff* funcional, atuando fundamentalmente como um assistente com autoridade indireta para executar e monitorar o projeto.
- b) **Matriz projetizada** – ocorre quando o gerente de projeto tem autoridade direta para tomar decisões sobre seu pessoal e de suas atividades, sendo que os gerentes funcionais se limitam a fornecer serviços e suporte consultivo.
- c) **Matriz balanceada** – é aquela na qual o gerente de projeto é responsável por definir **quais** são as necessidades a serem executadas, enquanto os gerentes funcionais se preocuparão em **como** serão executadas.

A estrutura projetizada é caracterizada pela grande autoridade do gerente de projetos e pelo foco dos recursos da organização quase totalmente voltado para o projeto:

Em uma organização projetizada, os membros da equipe são geralmente colocados juntos. A maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho do projeto e os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade. As organizações projetizadas em geral possuem unidades organizacionais denominadas departamentos, mas esses grupos se reportam diretamente ao gerente do projeto ou oferecem serviços de suporte aos vários projetos (PMI, 2009, p. 30).

Prado (2004) afirma que estas organizações são “orientadas por projetos” (*Project driven*), como as empresas de construção pesada e as de construção de grandes equipamentos, não existindo o problema do duplo comando da estrutura matricial, já que o gerente do projeto possui autoridade total.

PMI (2009) ainda considera que há um modelo híbrido, denominado “organização composta” (FIG. 11), em que esta organização, fortemente funcional, pode criar um departamento, ou força-tarefa específica, para gerenciar projetos de caráter relevante ou urgente, podendo ter relativa independência normativa e de poder perante o restante da estrutura. Beck¹⁸ (1977) citado por Kerzner (2001, p. 124) já havia apresentado estrutura semelhante para estruturas funcionais, indicando a necessidade de uma direção para gerenciamento de projetos, criando o “gerente dos gerentes de projetos”.

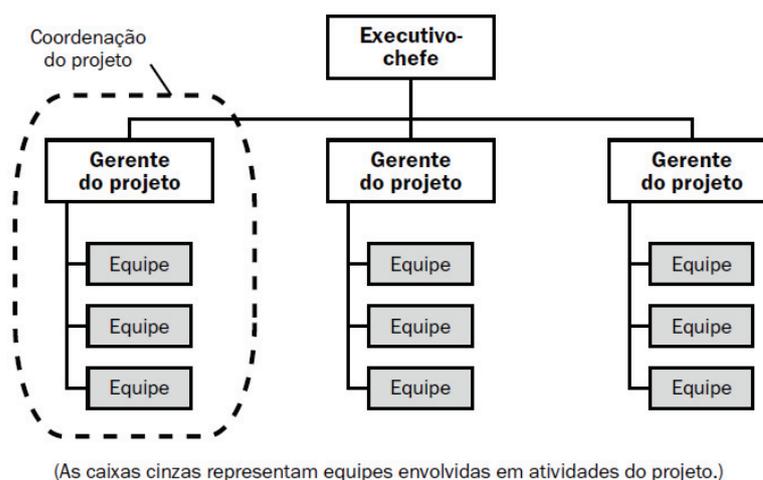


Figura 11 – Organização composta
Fonte: Extraído de PMI (2009)

¹⁸ BECK, Dale R. The role of the manager of project managers. In: PROCEEDINGS OF THE NINTH ANNUAL INTERNATIONAL SEMINAR/SYMPIOSIUM ON PROJECT MANAGEMENT, 1997, Chicago, Illinois, EUA. **Anais...** p. 139-141, 1997.

É importante salientar que a discussão sobre modelos de estruturas organizacionais mais adequadas para a condução de projetos não é recente. Galbraith (1971) condensa em um artigo alguns parâmetros para a escolha da estrutura organizacional, variando entre a funcional, passando pela matricial, até chegar no que ele chama de “organização voltada para produto”, que hoje pode ser considerada como “organização projetizada”.

A FIG. 12 mostra, de forma gráfica, como o grau de autoridade e os tipos de gerente se relacionam com o tipo de estrutura organizacional.

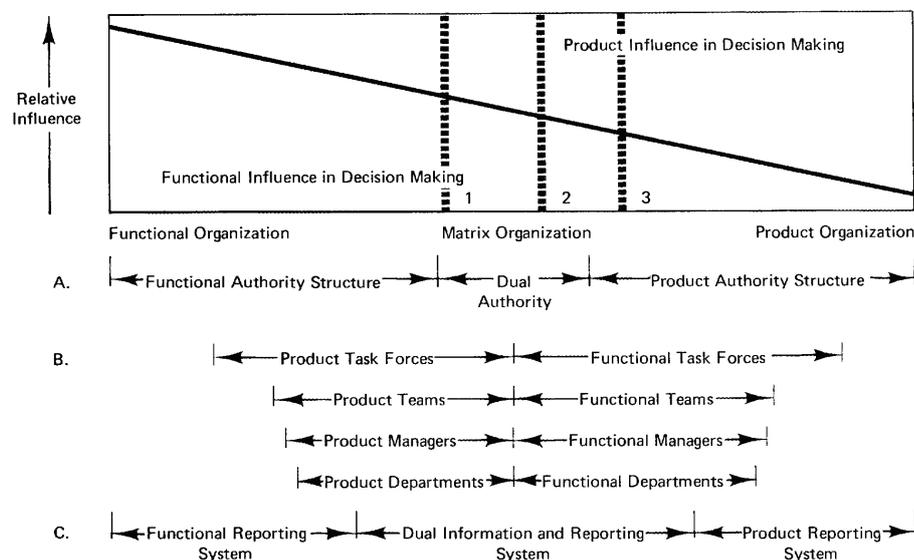


Figura 12 – Variações de estruturas organizacionais, conforme graus de autoridade dos gerentes
Fonte: Extraído de Galbraith (1971)

A atualidade deste conceito é materializada por Archibald e Prado (2007, p. 100), que exibem uma figura bastante semelhante (FIG. 13), estabelecem uma relação entre autoridade do gerente, necessidades de forças adicionais (acompanhamento do patrocinador do projeto e comitês de acompanhamento) e estrutura organizacional.

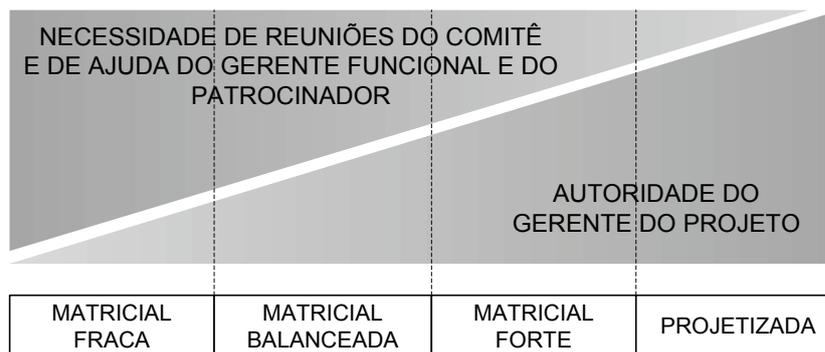


Figura 13 – Necessidade de reuniões do comitê e de ajuda do gerente funcional
Fonte: Adaptado de Alchibald e Prado (2007)

Resumindo a seção, PMI (2009, p. 28) no QUADRO 2 oferece uma visão atualizada destas estruturas organizacionais e de sua relação com a autoridade do gerente de projetos e outras estruturas funcionais da organização.

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matriz			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz balanceada	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Quadro 2 – Influências organizacionais nos projetos
Fonte: Extraído de PMI (2009)

2.1.6 Maturidade em gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos, programas e *portfolios* permite a melhor organização de suas iniciativas que possuem características de projeto. Para que o gerenciamento destas instâncias possa oferecer algum retorno à organização (principalmente apoiar no alcance dos objetivos estratégicos), é comum se dizer que é necessário ter “maturidade” para que isso ocorra.

O assunto “maturidade” em gerenciamento de projetos vem tomando cada vez mais espaço. Segundo Prado (2008, p. 16), constata-se que “as organizações necessitam **amadurecer** na ciência e na arte de gestão de projetos”.

Kerzner (2002, p. 46, grifo nosso) dá sua contribuição para a definição para maturidade em gestão de projetos: “A maturidade em gestão de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza **repetitivos** e garantem uma alta **probabilidade** de cada um deles seja um sucesso”.

Chamam atenção nesta definição as palavras *repetitivos* e *probabilidade*. A primeira diz respeito à necessidade de os processos de gerenciamento de projetos serem exercidos de acordo com de normas, ou guias, de um conjunto de conhecimentos (como o PMBoK), cujos processos são repetidos para cada projeto que é gerenciado. Já a segunda diz respeito à consequência dessa repetição de processos de gerenciamento de projetos, que pode aumentar as chances de sucesso dos projetos, sem garanti-lo (KERZNER, 2002, p. 46).

Mas como saber se uma organização tem maior ou menor nível de maturidade? Responder a esta pergunta, foram criados os “modelos de maturidade”, que permitem quantificar numericamente esta habilidade (PRADO, 2008, p. 17).

O conceito de maturidade foi popularizado a partir do consagrado modelo *Capability Maturity Model* (CMM), voltado para a indústria de *softwares*, desenvolvido pelo *Software Engineering Institute* (SEI), da Universidade Carnegie-Mellon, EUA, a partir de 1986 (PRADO, 2008).

Desde então, além do CMM, outros modelos do tipo escalar, que se baseiam em cinco níveis de crescimento da maturidade, foram desenvolvidos (PRADO, 2008, p. 19):

- a) *Center for Business Practices* (CBP)
- b) *Project Management Maturity Model* (PMMM ou PM³) de Harold Kerzner
- c) *The Berkeley Project Management Process Model*
- d) *ESI Project FRAMEWORK*[®]

e) Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Prado MMGP®)

Em 1998, o PMI iniciou estudos na busca de um novo e mais completo modelo de maturidade. A primeira edição, lançada em 2003, denominada *Organization Project Management Maturity Model* (OPM3), resultou de uma revisão de 27 modelos contemporâneos de maturidade, contando com o apoio de mais de 800 voluntários de gestão de projetos profissionais de praticamente todas as indústrias e disciplinas em 35 países (OPM3, 2003, p. XVI).

O conceito de maturidade desenvolvido no OPM3 corrobora com o descrito por Prado (2008):

Maturidade organizacional de gestão de projetos pode ser definida como o grau em que uma organização pratica gerenciamento de projetos (OPM3, 2003, p. 5, tradução nossa).

Sua escala de medição, diferentemente de todos os outros modelos de maturidade foi intencionalmente concebida sem níveis de maturidade (OPM3, 2003, p. 6), mas sob a forma de um valor percentual de maturidade relativa que leva em conta a maturidade da organização de forma bidimensional, por meio de um padrão de boas práticas sob os aspectos do gerenciamento de projetos, programas e *portfolios* em um modelo de melhoria contínua (padronização, medição, controle e melhoria contínua) dos processos de gerenciamento de projetos.

Alguns estudos afirmam que pode existir uma ligação entre maior maturidade em gerenciamento de projetos e seu sucesso em uma organização (PRADO, 2008, p. 57). Esse sucesso pode ser mensurado de diversas formas. Prado (2008) traz um comparativo entre os cinco modelos citados anteriormente mais o modelo OPM3.

Os modelos analisados por Prado (2008), exceto o OPM3, são escalares, possuindo cinco níveis de maturidade a seguir descritos, de forma generalizada¹⁹:

¹⁹ As características reunidas neste texto refletem, de forma geral, as características dos modelos analisados, não sendo características de todos os modelos de uma vez só.

- a) Nível 1 – caracterizado por ausência de padrão de gerenciamento de projetos (*ad hoc*) ou processos incipientes, iniciais ou embrionários de gestão de projetos.
- b) Nível 2 – caracterizado por alguns processos de gerenciamento de projetos já reconhecidos pela organização, porém ainda em fase de estruturação, conhecimento do assunto por meio de treinamento básico e desenvolvimento de um *curriculum* para gestores de projetos.
- c) Nível 3 – caracterizado pela existência de uma metodologia padronizada de gerenciamento de projetos, certa informatização e existência de escritório de projetos trabalhando de forma ativa no planejamento e controle de projetos e criação da carreira de gestor de projetos.
- d) Nível 4 – caracterizado por processos de gerenciamento de projetos integrados aos processos gerenciais da organização, treinamento avançado em gerenciamento de projetos e outras disciplinas afins, informatização avançada do gerenciamento e escritório de projetos completamente estabelecido e reconhecido pela organização.
- e) Nível 5 – caracterizado pela otimização e melhoria contínua dos processos, eliminação de falhas comuns no gerenciamento, inovação de processos, desenvolvimento de banco de lições aprendidas, e desenvolvimento de planos de carreira específicos para gestores de projeto.

Thomas e Mullaly (2008) citam vários estudos que analisaram a formação e o reforço das capacidades do gerenciamento de projetos a partir da utilização de modelos de maturidade voltados para competências (*resource-based view*). Os resultados apontam que a gestão de projeto pode ser um facilitador de obtenção de vantagens estratégicas, e não um ativo. O motivo para isso é que os modelos de maturidade podem ser facilmente copiados e que eles por si mesmos não geram vantagens.

Estudos de Jugdev²⁰, mais recentes, também citados por Thomas e Mullaly (2008), identificaram que elementos intangíveis oferecidos pela gestão de projetos são mais

²⁰ Jugdev, K. (2004). Through the looking glass: Examining theory development in project management with the resource-based view lens. **Project Management Journal**, n. 35, ed.3, 15 p.

propensos a gerar vantagens competitivas àquelas organizações que investem nestes elementos.

Em Thomas e Mullaly (2008) também são citados estudos de Jack Phillips²¹, Phillips e Phillips (2004) e William Ibbs e Justin Reginatto²², que verificaram relação entre maturidade em gestão de projetos e ROI. Com relação ao ROI, Thomas e Mullaly (2008) afirmam que variáveis de custos e de retorno sobre o investimento tendem a variar com o contexto organizacional. Como exemplo, organizações privadas, muitas vezes, têm interesses diferentes das organizações públicas, governamentais e setores sociais. Dessa forma, mesmo que os cálculos de ROI sejam realizados utilizando os mesmos métodos, não há como comparar ROI entre estes dois tipos de organizações para avaliar ou aferir o desempenho do seu investimento.

Phillips e Phillips (2004) desmistificam o uso de ROI para a avaliação de projetos do setor público, sendo que um dos “mitos” mais populares de que “com a ausência de lucro e receitas²³ na maioria das organizações governamentais, o ROI torna-se inapropriado” é quebrado, demonstrando que o ROI governamental pode ser calculado sob o ponto de vista de economia de custos ou superávit.

2.1.7 Gerenciamento de projetos no setor público e sua relação com o isomorfismo institucional

Segundo Crawford e Helm (2009), o gerenciamento de projetos e programas no setor público está sendo reconhecido nas iniciativas governamentais de vários países; na maioria dos casos associado ao aumento do escrutínio público e à necessidade de qualidade do gasto público.

²¹ Phillips, J. J. (1998). Measuring the return on investment in organization development.

Organization Development Journal, n. 16, ed.4, 29 p.

²² Ibbs, C. W. (2000). **Measuring project management's value: New directions for quantifying PM/Roi**. In: PMI Research Conference. Paris, France.

²³ O termo “receitas” foi utilizado no sentido de vendas do setor privado. No caso do setor público, as receitas advêm de impostos e taxas.

Como exemplos, os autores citam pesados investimentos em gerenciamento de projetos e programas nos EUA, principalmente no setor de aquisição de serviços e produtos de defesa militar, no departamento de energia e na NASA. Outro exemplo está no Reino Unido, no *Office of Government Commerce* (OGC), que possui sólida documentação de orientação para conduzir projetos e programas, livremente distribuída, cujos objetivos estão claramente ligados ao gerenciamento de projetos, apoiando organizações do setor público na melhoria de eficiência, valor agregado e entrega de projetos e programas de forma bem sucedida (OGC, 2009).

Tais iniciativas podem ser associadas ao movimento do *New Public Management* (NPM), que prometia “reduzir gastos e, ao mesmo tempo, promover melhorias na operação governamental” (Caiden²⁴, 1998 citado por Crawford e Helm, 2009, tradução nossa). Abrucio (1997) descreve a evolução do modelo gerencial público britânico e Bresser Pereira (1997) cita alguns programas britânicos focados no gerencialismo e outras reformas semelhantes na Suécia, Nova Zelândia e Austrália.

No Brasil, tal movimento pode ser representado, em boa parte, pela “Administração Pública Gerencial” (APG). Segundo Bresser Pereira (1997), a APG surgiu na segunda metade do século XX, “como resposta à crise do Estado, como modo de enfrentar a crise fiscal; como estratégia para reduzir custos e tornar eficiente a administração de imensos serviços que cabem ao Estado; e como um instrumento para proteger o patrimônio público contra os interesses do *rent seeking* ou da corrupção aberta”. Paula (2007, p. 131) cita também como característica “a ênfase no uso de práticas de gestão originadas no setor privado”.

Porém, há controvérsias quanto à eficiência dos novos modelos de gestão, estas explicadas pelo *novo institucionalismo*.²⁵

Paula (2007, p. 90-91) faz uma revisão da literatura do que chamou de “modismos” gerenciais aplicadas no Brasil e na Europa e Estados Unidos, como *downsizing*;

²⁴ Caiden, N. A new generation of budget reform. In: G. B. Peters & D. J. Savoie (Ed.), **Taking stock: Assessing public sector reforms** (pp. 252–284). Montreal, Canada: Canadian Centre for Management Development, McGill-Queen’s University Press, 2008

²⁵ No APÊNDICE A, o autor esclarece a opção por esta corrente na pesquisa, além de fornecer breves conceituações sobre o *velho institucionalismo* e o *novo institucionalismo*.

GQT e reengenharia, afirmando que o “descompasso entre as expectativas e os resultados, bem como as ineficiências geradas, abriram espaço para a crítica das panaceias gerenciais em voga nos anos 1980 e 1990”.

A autora ainda critica as tentativas de simples transferência de práticas gerenciais do setor privado aos governos: “Ao imitar a administração do setor privado, a nova administração pública posterga a elaboração de ideias, modelos e práticas gerenciais que atendam às especificidades do setor público” (PAULA, 2007, p. 101).

O clássico texto de DiMaggio e Powell (2005), maiores representantes da nova teoria institucional, alerta que inovações organizacionais (incluída aí a gestão de projetos), à medida que se espalham entre as organizações, não necessariamente fazem com que esta melhore seu desempenho, mas sim proporcionam legitimidade “[...] para demonstrar que estão ao menos tentando melhorar suas condições de trabalho” perante aos seus pares em um campo organizacional ou à sociedade.

Outro fenômeno apontado pelos mesmos autores é a homogeneização destas práticas em determinado campo organizacional, “levando-as a se tornarem mais similares umas às outras”, reduzindo a diversidade no campo.

Assim, para explicar essa homogeneização, DiMaggio e Powell (2005) identificam três mecanismos indutores da mudança isomórfica: o coercitivo, o mimético e o normativo.

O isomorfismo coercitivo “[...] resulta de pressões formais quanto de pressões informais exercidas por outras organizações das quais elas dependem e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 77). Bergue (2007) afirma que no caso de organizações públicas a parte formal tem na lei em sentido amplo e a parte informal está nas ações e relações políticas.

Quando organizações possuem problemas com respostas pouco nítidas, tomar outras organizações como modelo constitui uma resposta à incerteza (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 78). Assim, a incerteza estimula a imitação de padrões e

modelos gerenciais, caracterizando o isomorfismo mimético. Os autores enfatizam que este tipo de isomorfismo pode ser disseminado por poderosos modelos organizacionais e novas práticas gerenciais desenvolvidas por empresas de consultoria (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 79), por exemplo.

Tal disseminação e apreensão de práticas gerenciais por uma organização, todavia, pode correr o risco de servir apenas para demonstrar que, ao menos, estão tentando realizar melhorias. Neste sentido, há uma busca da legitimidade²⁶, em que as organizações procuram tornar suas ações, estruturas e práticas mais próximas dos padrões tidos por “corretos socialmente” (SCOTT²⁷, 1991, citado por FREITAS; GUIMARÃES, 2005). Bergue (2007) alerta que adotar novas práticas gerenciais apenas levando em conta a legitimidade no campo e na sociedade pode provocar dificuldade de manutenção destas ao contexto e, assim, gerar custos substanciais.

O isomorfismo normativo deriva principalmente da profissionalização do campo organizacional, por meio da educação formal e da legitimação de base cognitiva produzida por universidades, instituições ou associações profissionais (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p.79-80).

Sintetizando, o “isomorfismo institucional promove o sucesso e a sobrevivência da organização” (MEYER; ROWAN²⁸, 1992, citado por BERGUE, 2007), porém não necessariamente promove sua eficiência produtiva, mas simbólica. A adoção de tecnologias gerenciais exógenas na administração pública, impactando sua dinâmica estrutural e de funcionamento, opera, por vezes, como um estímulo revigorante para a organização (BERGUE, 2007, p. 6).

²⁶ Suchman (1995) citado por Freitas e Guimarães (2005), desenvolveu tipologias acerca dos conceitos de legitimidade pragmática, legitimidade moral e legitimidade cognitiva. Segundo o autor, todos os três tipos envolvem uma percepção generalizada de que as atividades da organização são desejáveis ou apropriadas em um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições, diferenciando-se cada um pelo seu comportamento dinâmico.

²⁷ SCOTT, W.R. **Organizations, rational, natural and open systems**. 4. ed.. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

²⁸ MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

2.2 Valor organizacional

A tentativa de mensurar o valor das iniciativas organizacionais tem sido um exercício de longa data em uma série de disciplinas (THOMAS; MULLALY, 2008, p. 10), não havendo consenso definido sobre o conceito de valor organizacional, bem como sobre os componentes que o edificam.

Estudo bibliométrico realizado pelo autor em 2600 artigos da EnANPAD de 2005 a 2007, onde se buscou o termo *valor organizacional* e variações, mostrou que apenas 96 possuíam um destes termos, correspondendo a 3,7% dos artigos analisados. Porém, apenas um seleto grupo de 11 artigos detalhava mais profundamente esta questão em seus referenciais teóricos. É deles se extraíram os seguintes conceitos de valor organizacional:

[...] são papéis, normas e valores que definem e orientam o funcionamento da firma (KATZ; KAHN²⁹, 1978, p. 54 citado por LOMBARDI; BRITO, 2007);

“[...] representam o centro da cultura organizacional [...] o sistema de valores é responsável pela "programação mental", pois constituem a centralidade da cultura” (HOFSTEDE, 1980, citado por PIRES; MACÊDO, 2005);

“[...] são "princípios ou crenças, sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos e eventos e que são ordenados por sua importância" (SCHWARTZ; BILSKY³⁰, 1987, p. 551, citado por LOUBACK; TEIXEIRA; BIDO, 2007)”;

“[...] correspondem ao coração da cultura e têm por finalidade a fixação dos padrões a serem seguidos na organização” (FREITAS³¹, 1991, p. 75, citado por SILVESTRE; CRUBELLATE, 2007)

²⁹ KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

³⁰ SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, p.550-562. 1987.

³¹ FREITAS, M. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. v. 31, n. 3, 1991.

[...] são os princípios ou crenças relativos à estrutura e formas de comportamento desejáveis pela organização que orientam a vida da empresa a serviço dos interesses individuais e coletivos (TAMAYO; GODIM³², 1996, citado por BARROS; TENÓRIO, 2006);

“[...] expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, o que, na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações; mas as razões subjacentes ao seu comportamento permanecem escondidas ou inconscientes.” (SCHEIN³³, 2004, citado por OLIVEIRA; VALADÃO JÚNIOR, 2007).

Nota-se que, dadas as conceituações apresentadas, os estudos sobre valores organizacionais possuem um viés comportamental. Entretanto, nenhum dos artigos identificados buscou associar uma iniciativa ou nova prática organizacional como gerenciamento de projetos, GQT, reengenharia ou outra a algum valor organizacional e tampouco se identificaram estudos visando comprovar possíveis correlações de implantação de iniciativas organizacionais a resultados financeiros (retorno sobre investimento ou custo/benefício, por exemplo). Tem-se, então, que são poucos os estudos direcionados para sistemas de medição de desempenho organizacional que podem gerar valor às organizações.

Por outro lado, Thomas e Mullaly (2008), para demonstrar que o conceito de valor extrapola a perspectiva financeira ou monetária, realizaram uma pesquisa do significado do vocábulo *valor*. Descobriram 18 variações, podendo ser agrupadas não somente sob a perspectiva financeira, mas também de processos organizacionais, recursos e de forma relativista-subjetiva.

Ainda na demonstração da heterogeneidade do valor organizacional, Lepak, Smith e Taylor (2007) afirmam que a criação de valor organizacional na ciência da administração variará devido ao seu caráter multidisciplinar, podendo apresentar

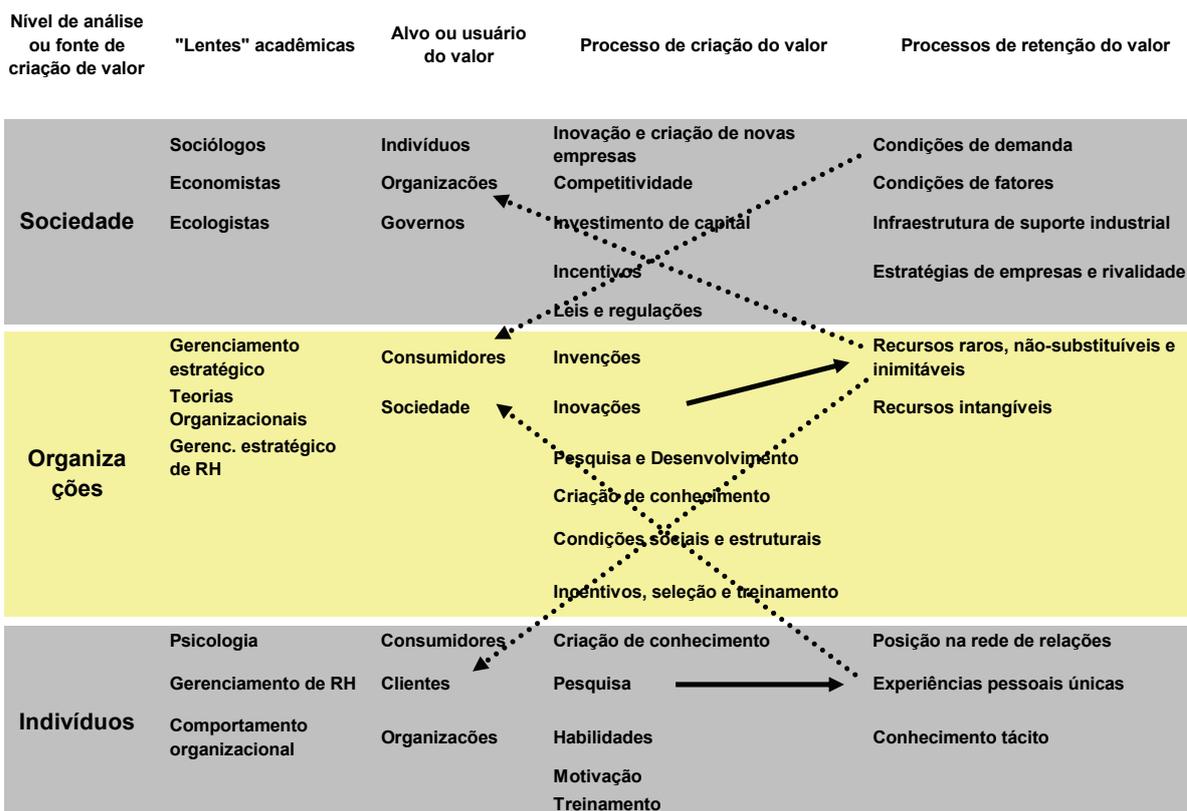
³² TAMAYO, Álvaro; GODIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n.2, p. 62-72, 1996.

³³ SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

grande variação do nível de análise (ou fonte de criação de valor), do seu alvo para o qual o valor é criado, do processo pelo qual o valor pode ser criado e do processo de captura dos valores.

Exemplificando, Lepak, Smith e Taylor (2007) mostram que acadêmicos focados em gestão estratégica, marketing ou empreendedorismo costumam enfatizar a criação de valor sob o nível empresarial, de *stakeholders*, ou clientes. De forma inversa, pesquisadores focados na gestão de recursos humanos ou em comportamento organizacional podem enfatizar a criação de valor no nível de análise dos empregados de forma individual ou em grupo (ou organizações). Por fim, acadêmicos de disciplinas sociológicas ou econômicas podem realizar seus estudos de criação de valor tendo como unidade de análise sociedades ou nações.

O QUADRO 3 retrata as diferentes dimensões da criação de valor, incluindo as diferentes disciplinas acadêmicas que incidem sobre este conceito, as principais fontes e níveis de análise que criam valor, os alvos mais comumente associados a essas fontes (quem se beneficia) e o processo de captura ou retenção do valor. As setas tracejadas mostram a possibilidade de derivação de um valor pelo qual o processo de criação de valor realizado por uma fonte, em um nível de análise, produz valor que pode ser capturado por outra fonte em outro nível de análise. As setas sólidas indicam processos de criação de valor que também podem ser de retenção do valor.



Quadro 3 – Dimensões da criação de valor

Fonte: Traduzido e adaptado de Lepak, Smith e Taylor (2007)

Dada a grande variedade de maneiras como o valor pode ser percebido, Thomas e Mullaly (2008, p. 37) afirmam que restringir o conceito de valor apenas à perspectiva financeira é limitar tanto a compreensão dos benefícios derivados da aplicação de gestão de projetos quanto suas contribuições que podem ser feitas às operações da organização. Neely (1999) corrobora com este pensamento ao afirmar:

As organizações transcenderam a sua fase de [medição de] custo e entraram em uma fase de [medição de] valor. As empresas hoje operam em um ambiente em que o valor é primordial. Elas se esforçam continuamente para oferecer produtos e serviços que são de valor cada vez maior aos seus clientes, com custos cada vez mais baixos (NEELY, 1999, p. 214, tradução nossa).

Lepak, Smith e Taylor (2007, p. 180) reconhecem que os estudos sobre criação de valor organizacional são importantes, mas que é difícil encontrar um acordo entre os estudiosos sobre o que seja criação de valor, o processo pelo qual o valor é criado e mecanismos que permitem apreender o valor na organização.

2.2.1 Esforços de medição de desempenho organizacional

Os esforços para medir desempenho organizacional e, por consequência, as iniciativas organizacionais que podem produzir impactos nos valores organizacionais ascenderam desde o século XIX até os dias de hoje, não havendo consenso geral sobre os modelos. Como se verá neste capítulo, há um número significativo de modelos de medição de desempenho operacional e em cada tempo percebem-se uma necessidade e um foco dos modelos.

Figueiredo³⁴ (2003, p. 15-16, citado por Netto, 2007) divide os sistemas de medição de desempenho organizacional (SMDO) em três fases cronológicas distintas.

A primeira fase, que surgiu entre os séculos XIV e XIX, resumia-se às práticas contábeis hoje primordiais e ao desenvolvimento dos primeiros sistemas de administração e controle da produção.

A segunda fase aconteceu entre o início do século XX e o início da década de 1980, quando se observa que a medição de desempenho se incorporou ao planejamento e controle das organizações. Aparecerem então os estudos de autores como Frederick Taylor e Henry Gantt com o foco na mão-de-obra (organização e divisão de tarefas) e no tempo de produção.

Já na década de 1930, engenheiros franceses desenvolveram o *Tableau de bord*, técnica que estabelece uma hierarquia de medidas interrelacionadas e em cascata para diferentes níveis de organização, forçando funções e divisões de uma organização a se posicionarem no contexto da estratégia global da empresa (NEELY, 2004, p. 148).

³⁴ FIGUEIREDO, M. A. D. **Sistema de Medição de Desempenho Organizacional**: um modelo para auxiliar a sua auto-avaliação. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

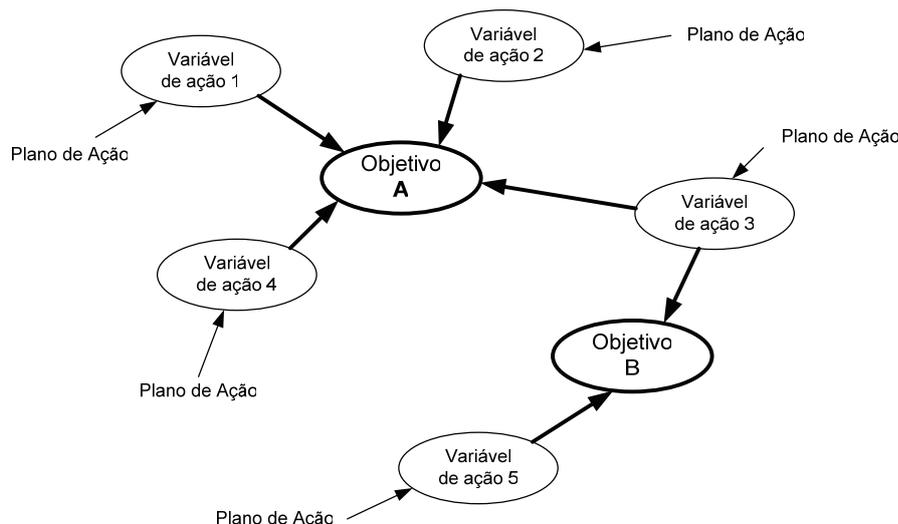


Figura 14 – Representação gráfica do *Tableau de bord*

Fonte: Adaptado e traduzido de Bourguignon et al.³⁵ (2004) citado por Fagundes et al. (2007)

Outro importante instrumento de medição ainda utilizado e também criado à época do *Tableau de bord* é o modelo da “Pirâmide Du Pont”, que usa uma pirâmide de razões financeiras, ligando indicadores financeiros ao ROI. Possui uma estrutura hierárquica explícita ligando as medidas dos diferentes níveis organizacionais. Este último modelo caracteriza-se pelo viés unidimensional, com foco apenas financeiro, dando uma grande visão histórica do passado e pouca indicação de desempenho futuro (NEELY, 2004, p. 162).

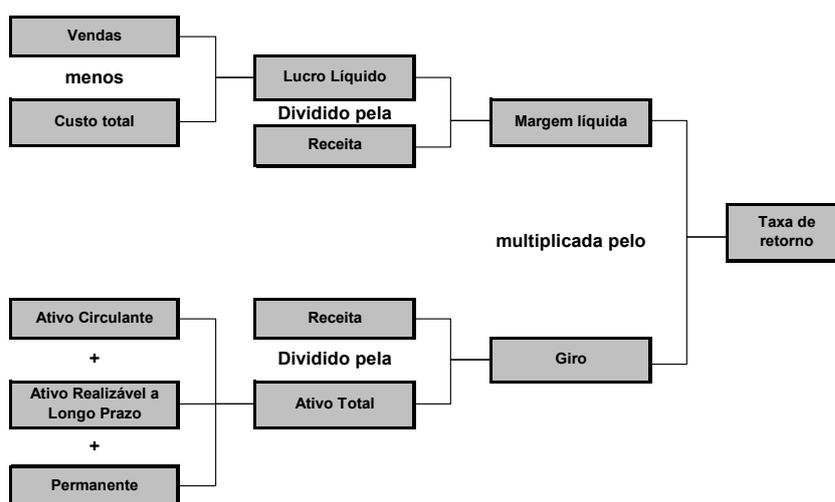


Figura 15 – Modelo de pirâmide Dupont (ou Fórmula Dupont)

Fonte: Adaptado de Marion³⁶ (2001, p. 168)

³⁵ BOURGUIGNON, Annick; MALLERET, Véronique; NØRREKLIT, Hanne. The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. **Management Accounting Research**, v.15, p 107–134, 2004

³⁶ MARION, José C. **Análise de demonstrações contábeis**: contabilidade empresarial. São Paulo: Atlas, 2001.

Ainda nesta segunda fase, criaram-se modelos diferentes do viés financeiro (como os processos operacionais representados por Deming e Shewart), que giram em torno da pesquisa em torno do conceito e das fontes de variabilidade e relações entre os desempenhos correntes e futuros, o modelo do desempenho do funcionário (*Employee performance*), que pesquisa sobre a importância do desempenho dos funcionários para o sucesso organizacional, a contabilidade de recursos humanos, de Roger H. Hermanson et al., que realiza a quantificação de valor econômico de pessoas como insumo de decisões gerenciais e financeiras, e o planejamento de cenário (*Scenario planning*) (NETTO; 2007).

A terceira fase, conforme Netto (2007), compreende o período entre meados da década de 1980 e os dias de hoje. Nasce das críticas ao modelo anterior e seus similares, com base em ativos intangíveis e não financeiros. Portanto, segundo o autor, o modelo mais representativo é o *Balanced Scorecard* (BSC), concebido por Kaplan e Norton. Para estes autores, os sistemas de planejamento e controle hierárquicos do início da era industrial, com uma hierarquia funcional e “*top-down*”, não são adequados para a era da informação.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC oferece quatro perspectivas – financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento – , que traduzem a missão e a estratégia em objetivos e medidas, interligados por uma cadeia de causa e efeito, partindo do pressuposto de que o que não pode ser medido não pode ser gerenciado.

Kaplan e Norton (2004, p. 9), indicam um modelo BSC para o setor público, que possui diversas alterações. Mas, fundamentalmente, seu critério de sucesso está no desempenho do cumprimento da missão. Uma organização do setor privado tem como o aumento no valor do acionista seu principal foco.

Já as organizações públicas e entidades sem fins lucrativos, ainda segundo Kaplan e Norton (2004, p. 9), “[...] devem definir seu impacto social e seus objetivos de maneira diferente”.

Neely (2004) descreve outros modelos baseados também em ativos intangíveis, como o *Strategic Measurement and Reporting Technique* (SMART). Este modelo utiliza medidas de eficiência interna e de efetividade externa da organização em termos de mercado, e para isso se utiliza de um esquema em pirâmide, com três níveis básicos de objetivos e medidas: visão corporativa, unidades de produção e operações com objetivos tangíveis.

Além do SMART, Neely descreve brevemente trabalhos de Keegan, Eiler e Jones (1989)³⁷, que propuseram, antes do trabalho de Kaplan e Norton, uma matriz de avaliação de desempenho refletindo a necessidade de balanceamento da medição dos indicadores organizacionais, Fitzgerald et al. (1991)³⁸ (que inclui uma perspectiva de competitividade) e Brown (1996)³⁹ (*Macro Process Model of the Organization*).

O modelo baseado na dimensão financeira também evolui. Surge, então, o valor econômico adicionado (EVA), apresentado, em 1994, por Stern, Stewart & Co. como uma ferramenta para buscar melhores práticas financeiras, ajudando a maximizar a riqueza de seus acionistas. Neely (2004, p. 34) afirma que o EVA pode ser muito apropriado como um dos indicadores financeiros na formulação de um BSC.

Apesar de não serem concebidos como SMDOs, a *European Foundation for Quality Managements* (EFQM), o *Business Excellence Model* e seu equivalente nos EUA ao *Malcolm Baldrige Quality Award* possuem uma abordagem mais ampla que o BSC, abordando muitas das áreas de atuação. Porém, constituem-se em autoavaliação muito subjetiva, em vez de um quadro de avaliação objetiva, e as categorias para a medida são muito amplas. (NEELY; ADAMS⁴⁰, 2001, citado por NEELY, 2004).

³⁷ Keegan, D.P., Eiler, R.G., and Jones, C.R. Are your performance measures obsolete? **Management Accounting**, EUA, v. 70, 12 de junho, p. 45–50, 1989.

³⁸ Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T.J., Silvestro, R., and Voss, C. **Performance Measurement in Service Businesses**. The Chartered Institute of Management Accountants, London, 2001.

³⁹ Brown, M.G. **Keeping score**: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance. New York: Quality Resources, 2006.

⁴⁰ NEELY, A.D.; ADAMS, C. A. The Performance Prism perspective. **Journal of Cost Management**, v.15, n.1, p. 7–15, 2001.

Apesar do êxito na área profissional do modelo BSC, os próprios autores enumeram possíveis causas do fracasso na implementação do BSC (que podem ser atribuídas a vários destes modelos descritos) como:

- descompromisso da alta administração para com a estratégia;
- envolvimento de poucas pessoas da alta administração ou o inverso, que seria a utilização do modelo apenas pela cúpula;
- processos de desenvolvimento muito longos;
- tratamento do BSC como projeto da área de Informática (a organização pensa que se trata apenas da implantação de um *software* de gerenciamento);
- contratação de consultores inexperientes;

Voelpel et al. (2005) fazem uma crítica contundente ao modelo do BSC em seu *abstract*:

A tirania do BSC tal como uma “camisa de força” está começando a prejudicar a sobrevivência das empresas e impede uma indispensável inovação do ecossistema empresarial, afetando negativamente a revitalização do valor para cliente, os benefícios para os acionistas e para outras partes interessadas, bem como para a sociedade em geral (VOELPEL, 2005, p. 2, tradução nossa).

Tal veemência deve-se ao fato de que Voelpel et al. (2005) sustentam que todas as SMDO tradicionais nas empresas “[...] sofrem em algum tipo de problema por causa dos cada vez mais inválidos e enraizados pressupostos da economia industrial” e que as abordagens tradicionais de SMDO são baseadas em períodos de estabilidade, com organizações entendidas de forma reducionista e analítica, o que para os autores não cabe mais em uma realidade de inovações constantes, pouca estabilidade e com empresas cada vez mais interdependentes.

Diante das inadequações dos atuais SMDO, com limitações e deficiências para mensurar o valor das iniciativas organizacionais, Thomas e Mullaly (2008, p. 23) sugerem, a partir de estudos de Hackman e Wageman⁴¹ (1995) e Montes et al.⁴²

⁴¹ HACKMAN, J. R.; WAGEMAN, R. Total quality management: Empirical, conceptual and practical issues. **Administrative Sciences Quarterly**, v. 40, n. 2, p. 309-342, 1995.

(2003), que os estudos dedicados a mensurar o valor da gestão de projetos nas organizações devem responder a três tipos de perguntas.

Primeira: O que foi verdadeiramente implementado? Ou seja, separar o discurso da realidade, com base em demonstrações empíricas de que o gerenciamento de projetos realmente está implantado, observando a natureza e a qualidade da implantação;

Segunda: Esta implementação resultou nas melhorias esperadas na organização? Ou seja, muitas pessoas da organização esperam que o gerenciamento de projetos melhore o desempenho dos projetos com a redução de tempo, custo e melhoria da satisfação de clientes e equipe.

Terceira: Até que ponto essa implementação tem resultado em melhorias organizacionais até o nível operacional em termos de resultados concretos? Neste caso, deve-se tentar minimizar os “ruídos” provocados pelo contexto organizacional que dificultam a demonstração de possíveis valores trazidos pela iniciativa organizacional.

A seção a seguir explicará o modelo que procurou atender a estas expectativas, a fim de permitir uma medição adequada da influência do gerenciamento de projetos sobre a organização.

2.2.2 O modelo de Thomas e Mullaly (2008)

Assim como outras iniciativas de gestão, os investimentos no gerenciamento de projetos nas organizações têm de competir com outras técnicas e ferramentas de gestão. Como qualquer investimento, as organizações gostariam de ter assegurado o bom retorno no que é feito ou proposto nestas iniciativas (PMI, 2008, p. 1).

⁴² MONTES, F. J. L.; JOVER, A. V.; MOLINA Fernandez, L. M. Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 20, n. 2, 2003. 188p

Sem a capacidade de definir claramente o valor e os impactos na organização, o gerenciamento de projetos simplesmente se junta a uma longa fila de outras iniciativas, que também se esforçam em provar seu valor para suas organizações (THOMAS; MULLALY, 2008, p. 1).

Nesse esforço de provar o valor que o gerenciamento de projetos pode adicionar ao trabalho das organizações, iniciou-se em abril de 2005 e publicou-se em 2008 um estudo científico para identificar e quantificar este valor, denominado “*Researching the value of Project Management*”, apoiado pelo PMI.

Esse estudo foi coordenado por Janice Thomas, Ph.D., diretora do MBA em administração em gestão de projetos da Athabasca University, em Alberta, Canadá e Mark Mullaly, presidente da Consultoria Interthink Consulting, em Edmonton, Alberta, Canadá. Durante o período de 2005 a 2008, envolveram-se aproximadamente 100 pessoas, representando mais de 40 organizações de todos os continentes.

O trabalho contém 65 estudos de casos de organizações de diversas categorias em todo o mundo. O estudo também se caracteriza pela utilização de métodos e técnicas qualitativas e quantitativas das mais variadas. Uma das revelações deste estudo mostra que práticas de gestão de projetos estão altamente correlacionadas a:

- satisfação nos resultados do projeto;
- sucesso no alcance das metas do projeto, e
- sucesso nos resultados do projeto.

Com esta grande pesquisa, já existem condições de saber como e onde aplicar os investimentos em gestão de projetos nas organizações, conforme depoimento de Janice Thomas :

Os mais importantes achados [da pesquisa] são que temos dados disponíveis para prestar recomendações empiricamente baseadas sobre como decidir e onde investir seus investimentos em gerenciamento de projetos para obter o maior valor (PMNETWORK, 2008, tradução nossa).

O modelo conceitual norteador constante em Thomas e Mullaly (2008) foi idealizado em 2005 ⁴³ (FIG. 16).

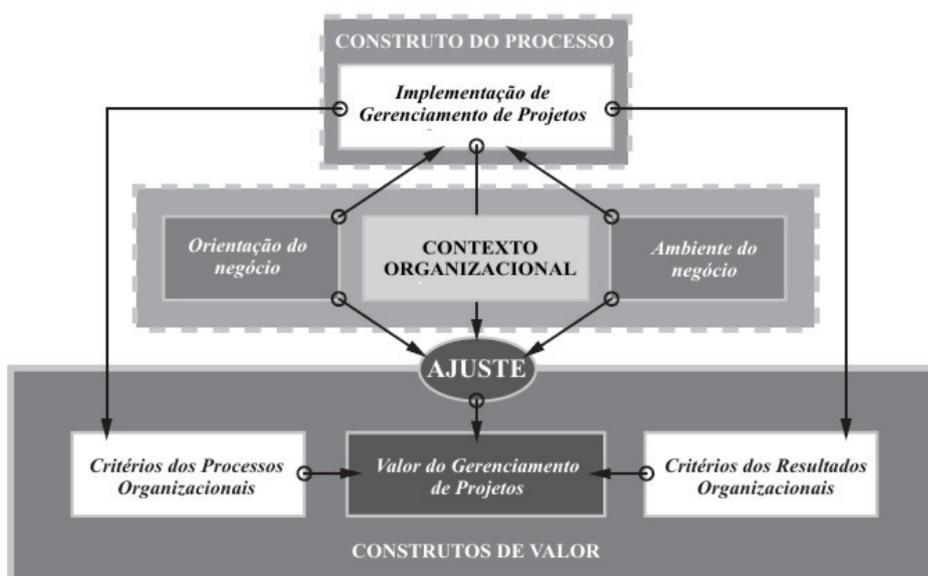


Figura 16 – Modelo conceitual de Thomas e Mullaly
Fonte: Traduzido de Thomas e Mullaly (2008)

Este modelo revela que a escolha pela implementação da gestão de projetos no contexto de uma organização qualquer será influenciada pela orientação do negócio da organização – foco, direção estratégica e visão de si mesma como uma entidade – e pelo ambiente no qual a organização opera, o que, por sua vez, será influenciado pelo seu ramo de negócio, seus clientes, seu contexto econômico e os tipos de projetos normalmente gerenciados (PMI, 2008, p. 24).

Sob a ótica da análise de três construtos, o modelo tenta realizar o entendimento de como o gerenciamento de projetos pode adicionar valor ao trabalho de uma organização (THOMAS; MULLALY, 2008, grifo nosso):

- a) **Contexto organizacional** – Em que medida a organização “faz as coisas certas” em um contexto de projeto de gestão que seja adequado para ela e para os tipos de projetos geridos?
- b) **Implementação do gerenciamento de projetos** – Em que medida um modelo de trabalho de gestão de projetos instituído influencia as entregas

⁴³ THOMAS, J.; MULLALY, M. **What’s the benefit?** Challenges in demonstrating the value of project management. PMI Congress. Toronto, Canadá, 2005.

dos projetos? São processos mais eficientes, mais eficazes ou mais capazes de entregar projetos mais confiáveis? A melhoria do processo de gerenciamento de projetos permitiu que a organização melhorasse o foco estratégico e diferenciase seus serviços no mercado?

- c) **O tipo de valor considerado pela organização que o gerenciamento de projetos produz** – Até que ponto as capacitações de gestão de projetos realmente impactam as metas organizacionais, como redução de custos, eficiência ou aumento de receitas? Qual é o retorno para a organização dos investimentos em capacitações na gestão de projetos instituídos?

Análise principal de componentes

Com base no modelo descrito, a obra organizada por Thomas e Mullaly utilizou metodologias e técnicas qualitativas e quantitativas de análise. Porém, esta dissertação utilizará os componentes derivados de uma análise principal de componentes dos construtos do modelo conceitual de Thomas e Mullaly (2008).

A análise principal de componentes ou análise fatorial, ou *Principal Component Analysis* (PCA)⁴⁴, permite analisar as correlações de um grande número de variáveis, definindo os conjuntos de dimensões comuns e obtendo o resumo de dados e a descrição destes em um número muito menor de conceitos do que as variáveis originais individualmente (HAIR JÚNIOR et al., 2005, p. 91).

De forma matemática, a PCA é uma transformação linear dos dados para um novo sistema de coordenadas, em que maior variância de todas as projeções dos dados será posicionada como primeira coordenada (chamada “componente principal”), a segunda maior variância será a segunda coordenada, e assim por diante (PMI, 2008, p. 99).

A PCA foi realizada utilizando-se como base os três construtos do modelo teórico de PMI (2008). Cada um deles foi dividido em componentes de análise, a seguir descritos.

⁴⁴ O autor utilizou a sigla em inglês por ter observado que esta é mais utilizada que outro acrônimo em português.

O construto *implementação* do modelo teórico foi dividido em seis componentes:

- a) Treinamento: tópicos – utiliza uma série de variáveis para entender os tópicos de gerenciamento de projetos que foram transmitidos nos treinamentos oferecidos nos estudos de caso analisados.
- b) Treinamento: entregas – consiste em avaliar os mecanismos utilizados para apoiar projetos relacionados à aprendizagem na organização.
- c) Treinamento: duração – avalia a duração oferecida aos membros.
- d) Ferramentas – explora os vários mecanismos utilizados para a implementação da gestão de projetos (normas, softwares, padrões, etc.).
- e) Pessoas – procura entender quem são as pessoas que suportam e implementam a gestão de projetos.
- f) Motivadores – descreve a lógica subjacente e as motivações que levaram à implementação da gestão de projetos.

O construto *contexto* foi dividido em seis componentes:

- a) Economia – descreve as condições macroeconômicas do país em que o estudo de caso foi analisado.
- b) Pessoas – descrevem as características das pessoas envolvidas como idade, tempo de serviço, nível educacional, nível de serviço, etc.
- c) Cultura – descreve características culturais que podem favorecer o gerenciamento de projetos, tais como atitudes afirmativas, inovação, grau de aversão a conflitos, etc.
- d) Projetos – baseiam-se em um conjunto de variáveis para descrever o papel e os tipos de projetos realizados pela organização.
- e) Atributos organizacionais – incluem as variáveis que descrevem o tipo de estrutura organizacional, tipo de organização e de sociedade, iniciativas de melhorias de gestão paralelas à gestão de projetos, etc.
- f) Estratégia – descreve o foco estratégico da organização e seu modelo de negócio.

O construto *valor* foi adaptado de uma modelagem sugerida por Phillips⁴⁵, citado por Thomas e Mullaly (2008), em que devido à variedade de formas que o valor organizacional pode ser percebido, evitando a limitação apenas sob o ponto de vista financeiro, este pode ser associado a cinco componentes (não podendo ser confundidas com níveis ou hierarquias discretas de valor):

- a) Satisfação
- b) Alinhamento
- c) Resultados dos Processos (Práticas consistentes)
- d) Resultados do Negócio
- e) Retorno sobre investimento (ROI).

Após debates intensos da equipe que elaborou a obra, foi então adicionado um último conjunto, denominado “**Benefícios realizados**”, resultando em seis componentes.

Conclusões do estudo organizado por Thomas e Mullaly (2008) sobre as inter-relações entre os construtos de seu modelo conceitual

Dentre as diversas conclusões do estudo organizado por Thomas e Mullaly (2008) uma delas, que é objeto de estudo desta pesquisa, foi identificada utilizando técnicas de análise de regressão, técnica quantitativa utilizada para reconhecer as relações estatisticamente significativas entre variáveis – no caso da obra, de contexto organizacional e de implementação da gestão de projetos que descrevem os conjuntos de valores identificados nos casos das organizações envolvidas (PMI, 2008, p. 301).

Nesta parte do estudo, foram realizadas quinze regressões em 54 estudos de caso. As variáveis envolvidas no estudo foram construídas na PCA, sendo que as dependentes vieram do componente “valor organizacional” do modelo conceitual, enquanto as variáveis independentes vieram dos componentes de “contexto” e “implementação”.

⁴⁵ PHILLIPS, J. J. Measuring the return on investment in organization development. **Organization Development Journal**, v.16, n. 4, p. 29–41, 2008.

Assim, foram identificadas as seguintes correlações (THOMAS; MULLALY, 2008, p. 341-345):

- O contexto influencia os valores da organização.
- A implementação influencia os valores da organização.

Portanto, pode-se inferir, com base nos casos observados na obra, que os valores que o gerenciamento de projetos transmite à organização são determinados pelo seu contexto organizacional e pela sua forma de implementação.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados quanto à abordagem, aos fins e aos meios, à unidade de análise, à unidade de observação, às técnicas de pesquisa e à análise dos dados da pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999) consideram que pesquisas qualitativas podem também trabalhar com hipóteses que, tipicamente, afirmam relações esperadas e podem ser definidas como uma conjectura que o pesquisador faz sobre o que irá resultar da investigação.

Assim, quanto à abordagem, este trabalho caracteriza-se como qualitativo, pois, pela sua justificativa, contém em seu núcleo a replicação de um modelo conceitual de Thomas e Mullaly (2008) de criação de valor organizacional, por meio do gerenciamento de projetos e suas relações causais na unidade de análise a ser observada.

A pesquisa qualitativa, em princípio, não se caracteriza pela utilização de ferramentas estatísticas na análise dos dados. Vieira (2005) lembra que a não utilização de técnicas estatísticas não transforma as análises quantitativas em especulações. Frequentemente, análises quantitativas fundamentam-se em análises qualitativas. Triviños (1987, p. 111) corrobora para este fato considerando que a análise qualitativa pode ter apoio quantitativo.

3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins

Quanto aos fins, segundo Triviños (1987, p. 111), um estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Também, pode estabelecer associações entre variáveis. Malhotra (2006, p. 58) afirma que a pesquisa descritiva supõe que o pesquisador tenha conhecimento anterior sobre o problema e é baseada na declaração clara deste em hipóteses específicas e na especificação das informações necessárias.

Assim, a pesquisa realizada foi do tipo descritiva, pois pretende estudar as relações entre as variáveis que constituem o construto *valor*, já estudado por Thomas e Mullaly (2008) e que foi replicado na unidade de análise. Para isso, foi necessário o conhecimento profundo do contexto, da implementação e dos valores atribuídos ao gerenciamento de projetos na unidade de análise, possibilitando o estabelecimento de relações entre estes construtos.

3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios

Yin (2001) afirma que o estudo de caso contribui de forma sem igual para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos e que esta é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se pode manipular comportamentos relevantes.

Triviños (1987) sustenta que o estudo de caso tem por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade. Os resultados são válidos só para o caso que se estuda. A pesquisa realizada enquadra-se então nestes quesitos, pois se baseia em estudo recente, em que a questão do valor do gerenciamento de projetos na organização ainda não foi suficientemente explicada.

3.4 Unidade de análise e sujeito da pesquisa

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999, p. 169) associam a expressão *unidade de análise* a forma pela qual os dados são organizados para efeito de análise.

A unidade de análise foi o DER/MG, subordinado à SETOP, na qual são gerenciados e executados os dois projetos “projetos estruturadores” ou “programas estruturadores”, que mobilizam grande parte dos recursos materiais e humanos da unidade de análise.

Ao optar-se pelos programas Proprocesso e Pro-MG, levou-se em consideração o fato de que ambos apresentam grande vulto no DER/MG, ultrapassando mais de 50% da despesa empenhada em investimentos em 2008 e mais de 76% do crédito previsto de investimentos para 2009, conforme a TAB. 4, fator que justifica a escolha dos dois programas para este estudo.

Tabela 4 – Evolução dos investimentos do Proprocesso e Pro-MG no DER/MG

Ano	ProMG	Proprocesso	Total (a)	Investimentos DER/MG (b)	a/b (%)
2.004	-	74.942.291	74.942.291	363.253.306	20,6%
2.005	-	277.089.471	277.089.471	646.451.483	42,9%
2.006	51.700.837	312.415.486	364.116.323	988.373.789	36,8%
2.007	81.416.386	288.814.812	370.231.198	1.113.072.074	33,3%
2.008	153.418.265	516.689.624	670.107.889	1.311.584.795	51,1%
2.009	399.397.136	670.413.448	1.069.810.584	1.394.624.295	76,7%

Fonte: Sistema de Administração Financeira do governo do estado de Minas Gerais (SIAFI).

Os sujeitos da pesquisa foram divididos em quatro grupos, com pessoas que pelo menos nos últimos dois anos se envolveram diretamente com ao menos um dos dois programas:

- a) alta gerência do DER/MG (diretores);
- b) alta gerência da SETOP (subsecretários e secretários);
- c) gerentes executivos e adjuntos dos programas; e
- d) representantes de órgãos externos ao DER/MG e SETOP com influência direta nos projetos.

A pesquisa agrupou-os em dois grupos, a fim de realizar as análises:

- a) respondentes ou *stakeholders* internos ao DER/MG que trabalham diretamente neste órgão; e
- b) respondentes ou *stakeholders* externos ao DER/MG que não trabalham diretamente neste órgão.

O QUADRO 4 apresenta o perfil dos profissionais entrevistados, obtido por meio do questionário, proporcionando maior conhecimento sobre os responsáveis pela condução dos projetos e as instituições a que os mesmos estão ligados. O QUADRO 5 detalha o perfil de cada respondente.

Respondente	Escolaridade	Experiência profissional (anos)	Experiência atual no órgão (anos)	Experiência em organizações privadas?
1	Superior	Entre 5 e 10	Menos de 5	Sim
2	Mestrado ou Doutorado	Entre 5 e 10	Menos de 5	Sim
3	Pós-graduação	Mais de 20	Mais de 20	Não
4	Pós-graduação	Mais de 20	Menos de 5	Sim
5	Pós-graduação	Mais de 20	Mais de 20	Sim
6	Pós-graduação	Mais de 20	Mais de 20	Sim
7	Pós-graduação	Mais de 20	Menos de 5	Sim
8	Superior	Mais de 20	Mais de 20	Não

Quadro 4 – Perfil dos respondentes

Fonte: dados da pesquisa, elaborada pelo autor

Número do respondente	Posição do cargo atual	Caracterização do Stakeholder (Interno ou Externo ao DER/MG)	Concursado?
1	Gerente Adjunto de um dos projetos estruturadores	Interno	Sim
2	Subsecretário de Secretaria	Externo	Não
3	Alta administração da SETOP	Externo	Sim ¹
4	Alta administração do DER/MG e Gerente executivo de projeto estruturador)	Interno	Sim
5	Representante de organismo de financiamento dos projetos	Externo	NA
6	Alta administração do DER/MG	Interno	Sim
7	Alta administração da SETOP e Gerente executivo de Projeto Estruturador	Externo	Sim ²
8	Diretor do DER/MG	Interno	Sim

Quadro 5 – Caracterização dos respondentes por stakeholder (interno ou externo)

¹ – Profissional oriundo do órgão analisado

² – Profissional concursado em outra instituição pública que foi cedido ao Governo de Minas

NA – Não aplicável

Fonte: dados da pesquisa, elaborada pelo autor

Uma peculiaridade dos entrevistados é que alguns ocupam cargo de alta administração e, ao mesmo tempo, são gerentes executivos ou adjuntos de um dos programas. Assim, foi determinada a seguinte regra para a aplicação do questionário:

- a) Na alta gerência do DER/MG, dois respondentes embasaram suas respostas levando em consideração os dois programas ao mesmo tempo, Pro-MG e ProAcesso, por estarem em posição hierárquica superior aos outros dois entrevistados e os outros dois responderam, um para cada programa a eles subordinados, respectivamente;
- b) Na alta gerência da SETOP e para os *stakeholders* externos, estes responderam levando em consideração os dois programas analisados.
- c) Para os gerentes de programas, estes responderam levando em consideração apenas seus próprios programas.

3.5 Técnicas de pesquisa

Quanto a técnica de pesquisa, foi escolhido o questionário. Malhotra (2006, p. 228) define questionário como “[...] um conjunto formalizado de perguntas para obter informações do entrevistado”.

Na elaboração do questionário, observaram-se os seguintes objetivos preconizados por Malhotra (2006, p. 227-229) para este tipo de técnica:

- a) traduzir a informação desejada em um conjunto de respostas que o entrevistado se dispõe a responder;
- b) motivar o entrevistado a responder o questionário, sem tendenciosidades; e
- c) minimizar os erros na resposta.

As informações a serem obtidas foram baseadas nas variáveis apresentadas na PCA dos três construtos do modelo conceitual de Thomas e Mullaly (2008). Nem todas as variáveis deste estudo foram introduzidas, por não se adequarem ao tipo

da organização, já que este estudo foi realizado em organizações de diversos tipos e países, em contextos diversificados.

Assim, para cada variável que se adequou ao DER/MG foi desenvolvida uma pergunta, que possui uma ligação com um componente do modelo conceitual de Thomas e Mullaly (2008) que, por sua vez, liga-se a uma dimensão e por fim a um construto, conforme detalhado no referencial teórico sobre a PCA. O APÊNDICE B contém o modelo do questionário aplicado e o APÊNDICE C mostra as perguntas do questionário e sua ligação com o modelo. A TAB. 5 contém o número de perguntas do questionário dividido por construto, dimensão e componente.

Tabela 5 – Resumo das questões do questionário divididas pelo modelo de Thomas e Mullaly (2008)

Construto	Dimensão	Componente	Número de perguntas
Contexto	Cultura	Atitudes positivas em GP	2
		Evitadores de conflito	1
		Inovações	1
		Não foco em cliente	2
	Pessoas	Experiência em GP	2
		Senioridade	5
Implementação	Organização	Autoridade do GP	1
		PMO voltado a entregas	1
		PMO voltado a suporte metodológico	1
	Treinamento	Duração	2
		Entregas	1
Valor	Alinhamento	Alinhamento em GP	2
		Alinhamento organizacional	2
	Benefícios realizados	Alinhamento estratégico	2
		Crescimento e reputação	1
		Cultura corporativa	1
		Melhoria de RH e qualidade de vida	1
		Novos serviços e retenção de pessoal	1
	Práticas consistentes	Boas práticas de GP	8
		Complexidade de aprovação de projetos	1
	Resultados nos negócios	Impacto do gerenciamento de projetos na cultura e resultado geral da organização	2
	Satisfação	Desejo de melhores ferramentas de	1
		Desejo de suporte por um Escritório de Projetos	1
		Desejo por mudança	5
		Satisfação dos clientes	2
Total de perguntas do questionário ligadas ao modelo			49

Nota: Gerenciamento de Projetos (GP)

Fonte: dados da pesquisa

Aproveitou-se também o questionário para se obter uma resposta sucinta do que o respondente entende por gerenciamento de projetos qualitativo. As respostas estão descritas no APÊNDICE D e não foram discutidas nesta dissertação, podendo ser fruto de análises posteriores.

Após a formulação das perguntas correlacionadas às variáveis do modelo conceitual que se adequaram, passou-se à etapa de posicionamento adequado das perguntas no questionário principal, a fim de iniciar o questionário de forma harmonizada com o respondente (MALHOTRA, 2006, p. 241).

Teve-se a preocupação de tentar realizar, sempre que possível, a abordagem do tipo funil, começando com perguntas gerais e aprofundando com perguntas específicas (MALHOTRA, 2006, p. 243).

Feito o primeiro questionário, este foi discutido e apresentado à orientadora. Utilizando o conceito de ordem lógica, as perguntas foram agrupadas em nove tópicos, a fim de ajudar os entrevistados a mudar sua linha de pensamento (MALHOTRA, 2006). Assim, o questionário estava pronto para ser aplicado.

Quanto à estrutura do questionário, este possui perguntas preponderantemente estruturadas, no formato *likert* de múltipla escolha. Porém, previram-se duas perguntas não estruturadas e quatro perguntas dicotômicas.

Malhotra (2006, p. 238) afirma que perguntas de múltipla escolha têm como vantagens a sua facilidade de serem respondidas e de permitirem tabulações. Como desvantagens, há a possibilidade de tendenciosidade e a dificuldade de desenvolver opções eficazes.

Já as perguntas não estruturadas são perguntas abertas às quais o entrevistado responde com suas próprias palavras (MALHOTRA, 2006, p. 236). A introdução de duas perguntas deste tipo foi propositalmente realizada para que pudesse haver a chance de ser feita uma análise do que os entrevistados entendem por “gerenciamento de projetos” e por “certificações em gerenciamento de projetos”.

Por fim, as quatro perguntas dicotômicas possuem apenas duas alternativas de resposta: “Sim” ou “Não”. No caso específico deste questionário, têm uma função de lógica condicional. Ou seja, caso o entrevistado responda “Sim”, poderá responder às perguntas subseqüentes; caso contrário, deverá ignorar as perguntas correlacionadas.

Quanto ao método de entrevista, o questionário foi aplicado por interação pessoal com o respondente. Porém, para dois respondentes, devido à distância e dificuldade de agenda, foi oferecido o questionário informatizado, para que o respondente pudesse respondê-lo em hora oportuna.

A fonte de informação de algumas variáveis do modelo foi mais bem interpretada por evidências, que foram capturadas por meio de questionários secundários aplicados a representantes da parte operacional e por análise documental. Para tal, o autor recorreu a documentos do governo e a outros dois questionários respondidos por representantes de gerências que lidam diretamente com os assuntos a seguir abordados: um estruturado para obter dados dos esforços de treinamento em gestão de projetos no DER/MG e outro questionário não estruturado de verificação das iniciativas organizacionais implementadas, no mesmo horizonte de tempo (2 anos).

A análise documental enquadra-se também na necessidade da pesquisa, pois de acordo com Lüdke e André (1986, p. 39), os documentos são uma fonte natural de informação, com custo baixo e maior estabilidade aos resultados, pois podem ser consultados para diferentes estudos e por várias vezes. Dessa forma, possibilita-se uma triangulação de fontes por meio da confrontação com os dados obtidos no questionário.

Outra fonte de evidências para a presente pesquisa é que o autor é gerente adjunto do ProAcesso há 1 ano e monitora os dois programas há três anos. Evidentemente, o autor não foi um dos respondentes do questionário, apesar de estar em uma posição privilegiada de poder “[...] perceber a realidade do ponto de vista de alguém de ‘dentro’ do estudo de caso, e não de um ponto de vista externo” (YIN, 2001, p. 116).

3.6 Técnicas de análise

Os questionários foram transcritos e tratados utilizando o programa *PASW Statistics 18* (antigo *Social Package for the Social Sciences – SPSS*) e a planilha eletrônica Microsoft Excel.

Devido ao pequeno número de respondentes, a pesquisa se limitou a uma análise preliminar dos dados, que segundo Malhotra (2006) inclui a distribuição de frequência, tabulações cruzadas e teste de hipóteses, sem análises de medidas de posição ou tendência central ou outros elementos de estatística descritiva.

A presente pesquisa limitou-se a distribuição de frequência e tabulações cruzadas. Malhotra (2006, p. 408) descreve a tabulação cruzada como “técnica estatística que descreve duas ou mais variáveis simultaneamente, e origina tabelas que refletem a distribuição conjunta de duas ou mais variáveis com um número limitado de categorias ou valores distintos”.

Assim, as tabelas se limitam à avaliação das frequências observadas e as tabelas em forma de tabulação cruzada bivariada, entre as variáveis do modelo de Thomas e Mullaly (2008) e a variável *stakeholder*, que foi dividida basicamente em dois grupos:

- a) **interno** – representando aqueles respondentes que exercem seus cargos diretamente na unidade de análise e;
- b) **externo** – representando aqueles respondentes que **não** exercem seus cargos diretamente na unidade de análise.

Como a pesquisa se enquadrava num estudo de caso descritivo, dados que não puderam ser tabulados foram analisados nos aspectos de precisão, completude, atenção a dados discrepantes e tendências do pesquisador (MAXWELL, 1996).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Apresentação dos resultados

Os resultados serão agrupados pelos construtos do modelo de Thomas e Mullaly (contexto, implementação e valor) e suas dimensões analisadas nesta pesquisa.

Os dados a seguir serão apresentados em três partes: a primeira caracteriza o perfil dos entrevistados levantado no questionário; a segunda, o levantamento levando em consideração o modelo de Thomas e Mullaly; e a terceira, as informações do questionário que não se estão relacionadas ao modelo e algumas evidências obtidas fora da aplicação do questionário.

4.1.1 Perfil dos entrevistados

Tabela 6 – Distribuição dos respondentes, segundo o tempo total de trabalho na organização

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Entre 5 e 10 anos	1	1	2
Mais de 20 anos	3	3	6
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tempo total de trabalho, a TAB. 6 revela que 6 dos 8 respondentes possuem mais de 20 anos, sendo, então, profissionais com bastante experiência de trabalho.

Tabela 7 – Distribuição dos respondentes, segundo o tempo total de trabalho na organização atual

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Menos de 5 anos	3	1	4
Mais de 20 anos	1	3	4
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 7 evidencia que, apesar da grande experiência, 3 dos 4 respondentes internos ao DER/MG já estão há mais de vinte anos no órgão, contrastando com os respondentes externos, nos quais todos estão há menos de 5 anos, caracterizando, naqueles respondentes externos ligados ao governo, cargos de livre nomeação da alta administração.

Tabela 8 – Distribuição dos respondentes, segundo a experiência em outras organizações públicas

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Não trabalhou	1	0	1
Menos de 5 anos	0	3	3
Entre 5 e 10 anos	1	1	2
Entre 11 e 15 anos	1	0	1
Mais de 20 anos	1	0	1
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 9 – Distribuição dos respondentes, segundo a experiência em outras organizações privadas

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Não trabalhou	0	2	2
Menos de 5 anos	2	1	3
Entre 5 e 10 anos	1	1	2
Entre 16 e 20 anos	1	0	1
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Como consequência da permanência no mesmo órgão por longo período, conforme revela a TAB. 8, 4 respondentes não possuíam experiência ou trabalharam menos de cinco anos em outras organizações públicas. Afirmaram o mesmo para experiências na iniciativa privada 6 respondentes, conforme revela a TAB. 9, que também mostra que os respondentes externos não possuem experiência tão maior em organizações privadas, sendo que 3 dos 4 respondentes trabalharam menos de dez anos neste setor.

Tabela 10 – Distribuição dos respondentes, segundo o nível educacional

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Superior completo	0	2	2
Pós-graduação	3	2	5
Mestrado ou Doutorado	1	0	1
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 10 evidencia que 6 dos 8 respondentes possuem nível educacional de pós-graduação ou superior a este, demonstrando preocupações acadêmicas.

4.1.2 Construto contexto

Na dimensão *pessoas*, foram coletas sete variáveis, de acordo com o QUADRO 6, sendo as cinco últimas já apresentadas como perfil dos respondentes.

Componente	Variável
Experiência em GP	Experiência em projetos governamentais
	Conhecimento em certificações
Senioridade	Tempo total de trabalho
	Tempo total de trabalho na organização
	Experiência em outras organizações públicas
	Experiência em outras organizações privadas
	Nível Educacional

Quadro 6 – Resumo das variáveis do construto "contexto" na dimensão "pessoas"

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 11 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *experiência em projetos governamentais*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Menos de 2 anos	1	0	1
Entre 3 e 5 anos	0	3	3
Entre 5 e 10 anos	0	1	1
Mais de 10 anos	3	0	3
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 11 mostra que a maioria dos respondentes possui experiência em conduzir projetos menor que 10 anos, apesar da senioridade da maioria deles.

Tabela 12 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *conhecimento em certificações de gerenciamento de projetos*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Sim	3	3	6
Não	1	1	2
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 12 evidencia que 6 dos 8 respondentes já conhecem ou já ouviram falar de algum tipo de certificação para gestão de projetos, significando que o tema está sendo de alguma forma divulgado e conhecido.

Na pergunta em seguida, todavia, em que se pede que o respondente cite alguma destas certificações, percebe-se que houve uma confusão entre os conceitos de padrões de certificação, a própria certificação e a organização que fornece a certificação, como mostra a TAB. 13.

Tabela 13 – Listagem das respostas à pergunta 4a do questionário

Respostas	Frequência
PMBok	2
PMP	2
Conhece, mas não se lembra do nome	2
Não conhece	2
IPMA	1
PMI	1
Total	8

Nota: Apenas 2 respondentes indicaram corretamente as certificações PMP e IPMA, sendo que um respondente indicou as duas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na dimensão *cultura*, foram avaliadas seis variáveis, conforme o QUADRO 7.

Componente	Variável
Atitudes positivas em GP	Comunicação interna
	Empreendedorismo
Evitadores de conflito	Encorajamento a riscos
Inovações	Preocupação com inovação
Não foco em cliente	Contato proativo com usuários finais
	Foco em satisfação do cliente

Quadro 7 – Resumo das variáveis do construto "contexto" no componente "cultura"

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 14 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *comunicação interna*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Muito baixo	1	0	1
Médio	2	3	5
Alto	1	1	2
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 14 revela que 6 dos respondentes consideram que os canais de comunicação interna do DER/MG com os servidores, de modo que possuam influência nos projetos, possuem grau de médio a muito baixo.

Tabela 15 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *empreendedorismo*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Nulo	0	1	1
Muito baixo	1	0	1
Alto	3	3	6
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 15 revela que 6 dos 8 respondentes acreditam que o DER/MG possuem alto grau de empreendedorismo, considerada nesta pesquisa como a capacidade de se dispor prontamente a desafios impostos pela estratégia de governo.

Tabela 16 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *encorajamento a riscos*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Muito baixo	2	2	4
Médio	1	1	2
Alto	1	1	2
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao contrário do alto grau de empreendedorismo, a TAB. 16 mostra que metade dos respondentes acha que o DER/MG não encoraja os servidores a assumir riscos e inovar. Uma das possíveis explicações está no fato de os respondentes saberem da existência de um aparato de fiscalização de ações do estado (Auditoria geral,

Tribunal de Contas e Ministério Público, por exemplo), que pode interpretar negativamente algum ato de inovação administrativa.

Tabela 17 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *contato proativo com usuários finais*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Nulo	0	1	1
Muito baixo	1	0	1
Médio	1	1	2
Alto	2	2	4
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 17 mostra que 6 dos 8 respondentes acreditam que há um contato proativo de médio a alto para com os usuários do DER/MG. Tal situação é evidenciada pela existência de canais de comunicação com a população, como o serviço telefônico de “0800” e a página do órgão na Internet, que possui informações sobre condições das rodovias.

Ranking	Qualidade	Escopo	Tempo	Custo	Satisfação
1º lugar	4	3	0	0	1
2º lugar	3	1	1	1	2
3º lugar	0	0	2	6	0
4º lugar	1	1	3	1	2
5º lugar	0	3	2	0	3

Quadro 8 – Componente “Não foco em cliente” – Frequência das respostas por área de conhecimento
Nota: um dos respondentes respondeu acidentalmente apenas o que é mais importante, não respondendo às outras áreas de conhecimento.

Fonte: Dados da pesquisa.

O QUADRO 8 revela que os respondentes acreditam que na entrega de um projeto, de acordo com as frequências de respostas, em primeiro lugar vem qualidade; em segundo, a qualidade, que foi novamente respondida; em terceiro, o custo, em quarto, o tempo; em quinto, a satisfação e em último, a satisfação dos clientes e o escopo. Importante ressaltar que o conceito de qualidade de projeto não foi padronizado pelo questionário, sendo de livre interpretação do respondente.

Tal resposta suscita curiosidade, pois é possível pressupor que os respondentes acreditem que a satisfação dos clientes seria consequência de um projeto de boa qualidade e no escopo correto. Nos resultados da obra de Thomas e Mullaly (2008,

p. 125), verificou-se que organizações que possuem este componente de forma mais acentuada são, normalmente, mais regulamentadas ou mais centradas na realização dos *drivers* estratégicos, ou internos, em vez de oferecer valor aos clientes. No caso do DER/MG, como é uma autarquia governamental, de fato, possui forte regulamentação.

4.1.3 Construto implementação

Na dimensão *implementação*, foram coletados no questionário 6 variáveis de acordo com o QUADRO 9.

Componente	Variável
Duração	Quantidade de cursos realizados
Duração	Tempo médio dos cursos
Entregas	Abordagem dos treinamentos
PMO voltado a entregas	PMO voltado a entregas
PMO voltado a suporte metodológico	PMO voltado a suporte metodológico
Autoridade do GP	Autoridade do GP

Quadro 9 - Componentes e variáveis do construto "implementação" observadas
Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 18 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *quantidade de cursos de gestão de projetos realizados*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Nenhum	1	1	2
Apenas 1	0	1	1
Até 2	1	0	1
Entre 3 e 5	2	2	4
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 18 mostra que há uma ligeira vantagem dos respondentes externos ao DER/MG quanto à quantidade de cursos realizados, sendo que em ambas as partes há pessoas que nunca fizeram cursos da área.

Tabela 19 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *tempo médio de realização dos cursos*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Sem curso	1	1	2
Menos de 1 semana	2	1	3
Entre 1 semana e 1 mês	1	1	2
Entre 1 e 3 meses	0	1	1
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Daqueles que fizeram cursos, a TAB. 19 mostra há uma tendência de ambas as partes de cursos rápidos, de até 1 mês, sendo que apenas 1 respondente fez um curso de longa duração (mais de 1 mês).

Tabela 20 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *abordagem do treinamento*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Nenhum	1	1	2
Tempo	1	0	1
Todos	2	3	5
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 20 revela que, apesar dos treinamentos curtos, a maioria dos respondentes foi abrangente, abordando áreas de conhecimento preconizadas pelo PMBoK.

Tabela 21 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *comprometimento dos PMOs dos projetos analisados para entregas dos projetos*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Médio	1	0	1
Alto	2	4	6
Muito Alto	1	0	1
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria absoluta dos respondentes considera, de acordo com a TAB. 21, que os escritórios de gerenciamento de projetos possuem grau de alto a muito alto de comprometimento com a entrega dos projetos. Tal resposta pode residir no fato de

os escritórios analisados terem sido criados, especifica e unicamente, para a execução dos dois projetos analisados.

Tabela 22 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *comprometimento dos PMOs dos projetos analisados para metodologias de gestão de projetos*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Médio	1	2	3
Alto	2	2	4
Muito Alto	1	0	1
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Porém, houve dissonância entre os respondentes quando se perguntou se eles acreditavam que os escritórios também desenvolviam métodos de gerenciamento de projetos, conforme mostra a TAB. 22. Houve uma interpretação incorreta sobre o conceito de metodologia, já que, como se verá a seguir. Há evidências de que os escritórios trabalham exclusivamente para entregas, não gerando métodos de trabalho que são disseminados para a organização analisada.

Tabela 23 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *grau de autoridade do gerente de projetos*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Médio	3	3	6
Alto	1	1	2
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 23 revela que 6 dos 8 respondentes consideram que o grau de autoridade do gerente de projeto não é alto. Tal resposta será analisada no capítulo seguinte.

4.1.4 Construto valor

O construto *valor* possui no questionário o maior número de itens, totalizando 31 variáveis, divididas em seis dimensões e dezesseis componentes. A fim de facilitar o entendimento, serão apresentados os dados deste construto por dimensão.

4.1.4.1 Dimensão satisfação

O QUADRO 10 mostra os componentes e variáveis da dimensão *satisfação* que foram coletados no questionário.

Componente	Variável
Desejo de melhores ferramentas de Gestão	Desejo de melhores ferramentas de gestão
Desejo de suporte por um Escritório de Projetos	Percepção da necessidade de mais outras estruturas semelhantes de escritórios de projetos na organização
Satisfação dos clientes	Percepção do grau de satisfação do cliente interno
	Percepção do grau de satisfação do cliente externo
Desejo por mudança	Necessidade de treinamento em Gestão de Projetos
	Necessidade de melhorias de processos organizacionais
	Necessidade de melhoria de padrões de tramitação de documentos internos (formulários, solicitações, etc.)
	Necessidade de documentações de projeto em geral
	Necessidade de melhorias na estrutura organizacional

Quadro 10 – Componentes e variáveis da dimensão “satisfação” do construto “valor” observadas
Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 24 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *desejo de melhores ferramentas de gestão*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Muito baixo	0	1	1
Médio	2	1	3
Alto	2	1	3
Muito Alto	0	1	1
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 24 mostra que 4 respondentes desejam muito que haja melhores ferramentas de gestão, possuindo certo equilíbrio nas respostas das partes, ligeiramente favorável aos respondentes externos.

Tabela 25 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *percepção da necessidade de mais outras estruturas semelhantes de escritórios de projetos na organização*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Médio	1	0	1
Alto	3	2	5
Muito Alto	0	2	2
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 25 mostra que 7 respondentes desejam muito que a replicação de estruturas semelhantes aos escritórios de projetos do ProAcesso e Pro-MG aconteça no restante da organização.

Tabela 26 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *percepção do grau de satisfação do cliente interno*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Neutro	1	0	1
Satisfeito	3	4	7
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 27 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *percepção do grau de satisfação do cliente externo*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Neutro	1	0	1
Satisfeito	2	3	5
Totalmente satisfeito	1	1	2
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à impressão do grau de satisfação, a TAB. 26 revela que os respondentes acham que o governo está satisfeito com os resultados dos dois projetos, sendo que apenas um respondente externo ao DER/MG acredita que o governo está neutro em sua colocação.

Na TAB. 27, tal colocação repete-se, havendo uma melhoria da positividade da resposta. A satisfação externa, de fato, pode ser comprovada por meio de pesquisa de satisfação dos usuários das rodovias realizada pela SETOP, que acumulou índices acima de 80% de satisfação em 2009.

Tabela 28 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *necessidade de treinamento em gestão de projetos*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Médio	2	0	2
Alto	2	3	5
Muito Alto	0	1	1
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 29 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *necessidade de melhorias de processos organizacionais*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Médio	1	0	1
Alto	2	4	6
Muito Alto	1	0	1
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 28 e a TAB. 29 evidenciam a preocupação com o treinamento em gestão de projetos e a melhoria de processos organizacionais, sendo que esta preocupação é um pouco maior entre os respondentes do DER/MG.

Tabela 30 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *necessidade de melhoria de padrões de tramitação de documentos internos (formulários, solicitações, etc.)*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Muito baixo	1	0	1
Médio	2	1	3
Alto	1	1	2
Muito Alto	0	2	2
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A melhoria de padrões de documentação não foi apontada como necessidade premente pelos respondentes, com metade das respostas com grau de médio a muito baixo, conforme mostra a TAB. 30.

Tabela 31 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *necessidade de melhorias de documentações de projeto em geral*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Muito baixo	1	0	1
Médio	2	2	4
Alto	1	2	3
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 31 revela que metade dos respondentes acredita que é importante melhorar as documentações relativas aos projetos, mas não de forma premente.

Têm alta preocupação com este item 3 respondentes. Mais uma vez, os respondentes do DER/MG mostram-se um pouco mais preocupados com este item.

Tabela 32 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *necessidade de melhorias na estrutura organizacional*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Muito baixo	2	1	3
Médio	2	2	4
Alto	0	1	1
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A melhoria na estrutura organizacional não foi apontada como uma necessidade premente, já que, de acordo com a TAB. 32, 7 respondentes acham que a melhoria deve ter um grau médio a muito baixo.

4.1.4.2 Alinhamento organizacional

O QUADRO 11 mostra os componentes e variáveis da dimensão *alinhamento* coletados no questionário.

Componente	Variável
Alinhamento organizacional	Consistência e clareza dos processos organizacionais
	Alinhamento dos projetos à estratégia da organização
Alinhamento em GP	Garantia de encerramento de projetos no prazo previsto
	Clareza nos objetivos, metas e resultados dos projetos

Quadro 11 - Componentes e variáveis da dimensão “alinhamento” do construto “valor” observadas
Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 33 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *consistência e clareza dos processos organizacionais*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Médio	3	3	6
Alto	1	1	2
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 33 mostra que a maioria dos respondentes percebe que os processos organizacionais hoje no DER/MG são mediamente claros e consistentes, não indicando preocupação prioritária destes respondentes, apesar de estar em curso uma consultoria para realizar otimização de dez processos internos.

Tabela 34 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *alinhamento dos projetos à estratégia da organização*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Alto	3	3	6
Muito Alto	1	1	2
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

No tocante ao alinhamento dos projetos à estratégia da organização, a totalidade dos respondentes considera que existe tal alinhamento, seja ele alto ou muito alto, conforme TAB. 34. Tal fato pode residir no processo de planejamento estratégico atual do governo do estado, iniciado em 2003.

Tabela 35 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *garantia de encerramento de projetos no prazo previsto*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Muito baixo	2	0	2
Médio	2	3	5
Alto	0	1	1
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A garantia de encerramento de projetos no prazo é uma preocupação tanto dos respondentes externos quanto dos internos do DER/MG, como mostra a TAB. 35, sendo que 7 respondentes acham muito baixa ou média esta garantia.

Tabela 36 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *clareza nos objetivos, metas e resultados dos projetos*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Médio	1	0	1
Alto	2	2	4
Muito Alto	1	2	3
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 36 mostra que os respondentes, em sua maioria absoluta, consideram que há alta clareza das metas. Tal resultado pode estar alinhado à variável *alinhamento dos projetos à estratégia da organização*, que foi respondida de forma semelhante. A existência dos documentos PMDI e PPAG faz com que, de fato, os projetos tornem-se mais claros a todos os *stakeholders*.

4.1.4.3 Dimensão práticas consistentes

O QUADRO 12 mostra os componentes e variáveis da dimensão *práticas consistentes* coletados no questionário.

Componente	Variável
Boas práticas de GP	Satisfação com gestão de projetos
	Satisfação com o processo de planejamento dos projetos
Bom Gerenciamento de Projetos sem necessariamente boas práticas formais	Satisfação na qualidade final de entrega dos projetos
	Satisfação com a execução física (obra) dos projetos
	Satisfação com os controles dos projetos
	Satisfação com a comunicação dos projetos
	Clareza de decisão nas intenções dos gestores
	Tempo de renegociação de metas, caso necessário
Complexidade de aprovação de projetos	Complexidade de aprovação dos projetos e obras

Quadro 12 – Componentes e variáveis da dimensão “práticas consistentes” do construto “valor” observadas

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 37 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *satisfação com gestão de projetos*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Insatisfeito	1	0	1
Satisfeito	3	4	7
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A satisfação geral com a gestão de projetos é, em sua maioria, positiva, como indica a TAB. 37. Apenas 1 respondente externo demonstra insatisfação com a condução da gestão dos projetos do ProAcesso e Pro-MG.

Tabela 38 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *satisfação na qualidade final de entrega dos projetos*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Insatisfeito	1	0	1
Neutro	2	0	2
Satisfeito	1	3	4
Totalmente satisfeito	0	1	1
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 38 indica que a satisfação na qualidade final na entrega dos projetos não é consenso entre os respondentes, havendo uma divisão precisa entre os respondentes externos e internos. Todos os respondentes do DER/MG opinaram que satisfação positiva. Entre os respondentes externos ao DER/MG, apenas 1 revelou satisfação positiva.

Tabela 39 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *satisfação com o processo de planejamento dos projetos*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Insatisfeito	2	0	2
Neutro	0	1	1
Satisfeito	2	3	5
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Situação semelhante à anterior é exibida na TAB. 39, que mostra os resultados sobre a satisfação com o processo de planejamento dos projetos. Os respondentes externos se dividiram entre a insatisfação e a satisfação nesta variável, enquanto os respondentes do DER/MG, em sua maioria, demonstram-se satisfeitos.

Tabela 40 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *satisfação com a execução física (obra) dos projetos*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Insatisfeito	1	0	1
Neutro	1	0	1
Satisfeito	2	2	4
Totalmente satisfeito	0	2	2
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 41 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *satisfação com o controle dos projetos*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Neutro	2	0	2
Satisfeito	2	4	6
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de certa insatisfação com o planejamento dos projetos, a TAB. 40 e a TAB. 41 mostram que, em sua maioria, os respondentes se dizem satisfeitos com a execução física e o controle das obras do ProAcesso e Pro-MG. As opiniões de insatisfação e neutralidade ocorreram, mais uma vez, com os respondentes externos.

Tabela 42 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *satisfação com a comunicação dos projetos*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Insatisfeito	0	2	2
Neutro	1	1	2
Satisfeito	3	1	4
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Na TAB. 42, ocorre uma inversão do que foi apresentado nas três últimas tabelas. Os respondentes internos, em sua maioria, não estão satisfeitos com a comunicação dos projetos e opinião inversa acontece com os respondentes externos.

Tabela 43 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *tempo de renegociação de metas*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Muito baixo	0	2	2
Médio	1	1	2
Alto	3	1	4
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A insatisfação dos respondentes do DER/MG segue na variável de tempo de renegociação de metas, conforme TAB. 43, e opinião totalmente inversa foi computada pelos respondentes externos.

Tabela 44 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *clareza de decisão nas intenções dos gestores*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Médio	1	0	1
Alto	2	3	5
Muito Alto	1	1	2
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A clareza e decisão das intenções dos gestores do DER/MG é bem vista por todos os respondentes, conforme a TAB. 44, sendo os resultados entre os dois tipos respondentes muito semelhantes.

Tabela 45 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *complexidade de aprovação dos projetos e obras*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Médio	2	3	5
Alto	2	1	3
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 45 também apresenta relativa sintonia de opiniões entre respondentes internos e externos ao DER/MG quanto à complexidade de aprovação dos projetos e obras. Ambos os tipos de respondentes consideram que as aprovações são de

complexidade de média a alta. Tal resposta pode ser atribuída à complexidade dos processos organizacionais, que estão sendo revistos por consultoria.

4.1.4.4 Dimensão resultados nos negócios

O QUADRO 13 mostra o componente e as variáveis da dimensão *resultados nos negócios* coletados no questionário.

Componente	Variável
Impacto do gerenciamento de projetos na cultura e resultado geral da organização	Impacto na cultura da organização
	Impacto nos processos da organização

Quadro 13 – Componentes e variáveis da dimensão “resultados nos negócios” do construto “valor” observadas

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 46 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *complexidade de aprovação dos projetos e obras*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Neutro	1	1	2
Positivo	3	3	6
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Os respondentes, em sua maioria e de forma idêntica, acreditam que a gestão de projetos dos Projetos ProAcesso e Pro-MG impactam positivamente, conforme TAB. 46.

Tabela 47 – Impacto nos processos da organização

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Neutro	1	2	3
Positivo	3	2	5
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao impacto do trabalho dos escritórios de projetos nos processos da organização, a TAB. 47 mostra que a maioria considera que há impacto positivo.

Porém, enquanto 2 respondentes do DER/MG acreditam que os processos não foram influenciados pelos escritórios, apenas 1 respondente externo considera que houve esta influência.

4.1.4.5 Benefícios realizados

O QUADRO 14 mostra os componentes e variáveis da dimensão *benefícios realizados* coletados no questionário.

Componente	Variável
Alinhamento estratégico	Redução de custos
	Produção de serviços de boa qualidade
Cultura corporativa	Redução de retrabalhos
Novos serviços e retenção de pessoal	Retenção do pessoal de carreira da organização
Crescimento e reputação	Reputação externa da organização
Melhoria de RH e qualidade de vida	Qualidade de vida dos servidores

Quadro 14 – Componentes e variáveis da dimensão “benefícios realizados” do construto “valor” observadas

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 48 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *redução de custos*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Neutro	3	1	4
Positivo	1	3	4
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 48 revela uma discordância entre os dois tipos de respondentes quando se opinou quanto ao impacto do trabalho dos escritórios de projetos do ProAcesso e do Pro-MG quanto à redução de custos na organização. Enquanto os respondentes externos ao DER/MG consideram, em sua maioria, que não houve ganhos nem perdas, os respondentes internos, em sua maioria, acham que há ganhos na redução de custos.

Tabela 49 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *redução de retrabalhos*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Neutro	2	0	2
Positivo	2	4	6
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao impacto do trabalho dos escritórios de projetos na redução dos retrabalhos na organização, a TAB. 49 mostra que há uma unanimidade positiva pelos respondentes do DER/MG. Já respondentes externos ficaram divididos entre a neutralidade e o ganho com a redução de retrabalhos.

Tabela 50 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *produção de serviços de boa qualidade*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Neutro	1	0	1
Positivo	2	3	5
Altamente Positivo	1	1	2
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 50 mostra que há certo consenso quanto ao impacto positivo dos escritórios de projetos na produção de serviços de boa qualidade na organização, havendo apenas uma opinião neutra.

Tabela 51 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *retenção do pessoal de carreira da organização*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Neutro	4	4	8
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao impacto dos escritórios de projetos na retenção de pessoal de carreira, a TAB. 51 mostra que há consenso geral de que **não** ocorreu efeitos sobre esta variável. Isso pode se residir no fato de os escritórios de projetos de ambos os projetos possuírem equipe terceirizada de consultorias externas ao DER/MG.

Tabela 52 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *reputação externa da organização*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Neutro	1	0	1
Positivo	3	3	6
Altamente Positivo	0	1	1
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 52 mostra mais uma quase unanimidade quanto ao impacto dos escritórios de projetos na reputação externa da organização. Apenas 1 respondente externo ao DER/MG opinou que há neutralidade neste item.

Tabela 53 – Distribuição dos respondentes, segundo a variável *qualidade de vida dos servidores*

Respostas	Stakeholder		Total
	Externo	Interno	
Neutro	3	4	7
Positivo	1	0	1
Total	4	4	8

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 53 evidencia que o impacto dos escritórios de projetos na qualidade de vida dos servidores é neutro na organização, sendo que apenas 1 respondente acha que há impacto positivo.

4.1.5 Apresentação dos dados coletados extraquestionário

Além do questionário aplicado aos respondentes, foram coletados dados que se enquadram nas seguintes variáveis do modelo de Thomas e Mullaly, conforme o QUADRO 15, por se tratar de dados que não puderam ser obtidos pelos questionários dos respondentes, porque são evidências.

Construto	Dimensão	Componente	Variável
Valor	Resultados dos processos	Performances dos Projetos	Percentual médio de execução dos projetos medidos pelo GERAES nos últimos dois anos
Implementação	Treinamento	Tópicos	Quantidade de cursos realizados com relação a GP nos últimos dois anos
Implementação	Ferramentas de GP	Gerenciamento de custos voltado para GP	Existência de Gerenciamento de custos voltado para GP atual
Implementação	Ferramentas de GP	Gerenciamento de recursos voltado para GP	Existência de Gerenciamento de recursos voltado para GP atual
Implementação	Ferramentas de GP	Ferramental completo	Número de ferramentas de gerenciamento atuais
Implementação	Pessoas	Experts em GP	Existência de certificados PMP, IPMA ou MBAs em gestão de projetos nos projetos analisados
Implementação	Pessoas	Carreira estruturada para GP	Existência de Carreira estruturada para GP atual
Contexto	Atributos Organizacionais	Governos	Forma do organograma atual
Implementação	Ferramentas de GP	Ferramental completo	Efetividade das inovações organizacionais (se de fato foram implantadas)

Quadro 15 - Variáveis coletadas extra-questionário

Fonte: dados da pesquisa

Buscou-se privilegiar as evidências baseadas na implementação da gestão de projetos nos dois programas analisados, a fim de permitir uma confrontação entre as respostas dos questionários e o que foi encontrado de fato. As tabelas a seguir mostram os resultados destas coletas.

Tabela 54 – Percentual médio de execução dos projetos medidos pelo GERAES nos últimos dois anos

Projeto	Ano 2008	Ano 2009 (até Nov/09)	Média
ProAcesso	56%	75%	66%
Pro-MG	50%	79%	65%

Fonte: MINAS GERAIS (2009c), MINAS GERAIS (2009d) e MINAS GERAIS (2009e)

Percebe-se pela TAB. 54 que nos últimos dois anos a taxa de execução aumentou significativamente, porém está menor que 80% em ambos os projetos em relação ao planejado. Tal taxa é calculada pela SEPLAG com base em fórmula constante no ANEXO A e na média ponderada, que leva em conta o desempenho físico e financeiro do projeto.

O APÊNDICE E traz uma tabela com os resultados da consulta à Gerência de Treinamento do DER/MG sobre treinamentos em gerenciamento de projetos nos últimos dois anos oferecidos pela instituição a seus servidores.

O APÊNDICE F contém uma tabela com os resultados de uma consulta às coordenações dos escritórios dos projetos analisados com relação às seguintes variáveis:

- a) existência de gerenciamento de custos voltado para GP atual;
- b) existência de gerenciamento de recursos voltado para GP atual;
- c) número de ferramentas de gerenciamento atuais.

Quanto à existência de certificados PMP, IPMA ou MBAs em gestão de projetos nos projetos analisados, o autor, tendo interrogado as coordenações dos escritórios dos projetos analisados, foi informado de que **não há nenhum profissional certificado em gestão de projetos**. Um dos respondentes do questionário, que pertence à alta administração do DER/MG, comentou durante a aplicação do questionário que havia em todo o DER/MG apenas um profissional conhecido com certificação PMP, mas que havia deixado a organização.

Quanto à existência de carreira estruturada para gerentes de projeto, foi consultada a estrutura de cargos do órgão. Percebeu-se que **não há na estrutura organizacional**, mesmo que informalmente, a figura de gerente de projetos, à exceção dos projetos estruturadores, cuja função foi criada pelo Decreto 43.378/2003 (vide íntegra no ANEXO C) Porém, este decreto estabelece que não há remuneração especial pela função:

Art. 1º [...]

§ 1º - A função de que trata o “caput” deste artigo não implicará, para o agente designado, em recebimento de qualquer valor remuneratório adicional, nem tampouco em alteração de sua situação funcional.

§ 2º - A remuneração dos agentes designados para exercício da função de que trata este artigo permanecerá a cargo do órgão ou entidade de origem, mantidos os direitos e vantagens a que fizer jus.

Quanto à forma do organograma atual, o ANEXO B mostra a estrutura organizacional do DER/MG. Devido à sua extensão territorial, com sua divisão em 40 coordenadorias e sua divisão por funções por especialidades técnicas, ausência da explicitação das estruturas dos escritórios dos projetos (PMI, 2009) e presença de funções administrativas (obrigatórias por legislação que constitui o órgão), conclui-se que o organograma tem um caráter funcional.

A criação da ASR, que funciona como um escritório de projetos geral do órgão voltada para a metodologia e para a avaliação de resultados está presente no organograma como função de assessoria. Além disso, de forma não formalizada, a Diretoria de Infraestrutura do DER/MG abrange a UAGP ProAcesso, enquanto a Diretoria de Manutenção abrange a coordenação do Pro-MG.

Assim, a estrutura organizacional real do DER/MG para o ProAcesso pode ser considerada uma organização composta segundo o PMI (2009), pois este projeto mobiliza grande parte dos recursos materiais e humanos da Diretoria de Infraestrutura, podendo caracterizar-se como uma força-tarefa. Já com o Pro-MG, este tem um caráter de estrutura matricial fraca segundo o PMI (2009), ou estrutura matricial funcional, segundo Larson e Gobeli (1987), em que a coordenação do projeto possui autoridade para executar as ações do projeto, porém sempre subordinado ao diretor de manutenção.

O funcionamento das duas formas estruturais em uma mesma organização é previsto por Kerzner (2001, p. 138): *“Furthermore, companies can have more than one project organizational form in existence at one time”*.

Por fim, quanto à **efetividade das inovações organizacionais** (se, de fato, foram implantadas), o APÊNDICE G traz um questionário enviado e respondido por e-mail

pela Gerência de Modernização Institucional, que revela, em linhas gerais, que nos últimos anos o órgão tem realizado iniciativas organizacionais em termos de planejamento estratégico e melhorias nos sistemas de informação e em processos organizacionais. Porém, a maioria destes se encontra ainda em andamento ou não implementada.

4.2 Análise e discussão dos dados

Nesta seção, serão listadas e discutidas as principais diferenças significativas percebidas entre os respondentes internos e externos no construto *valor* e suas possíveis relações com os outros construtos do modelo.

A seção está assim estruturada:

- a) identificação das variáveis das dimensões do construto *valor* mais percebidas e identificação de divergências e convergências; e
- b) análise de possíveis influências do contexto e da implementação nos valores percebidos.

O item a) satisfaz o objetivo específico de identificar as variáveis das dimensões do construto *valor* mais percebidas e o item b) satisfaz o objetivo específico de analisar as diferenças percebidas pela alta administração, considerando membros os internos e externos ao DER/MG.

Para realizar a identificação das variáveis das dimensões do construto *valor* mais percebidas, a variável (ao qual ao menos uma pergunta do questionário foi atribuída) foi considerada como “percebida” se a soma das respostas do tipo “Alto” ou “Muito Alto” ou “Positivo” ou “Altamente Positivo” totalizasse valor igual ou maior que 5. Ou seja, maioria absoluta.

Para o cálculo do resultado por tipo de respondente, o procedimento do cálculo da maioria absoluta foi o mesmo, com a diferença de que o cálculo da maioria absoluta

totaliza valor maior ou igual a 3, já que o número de respondentes externos e internos somam 4 para cada tipo.

A diferença entre os resultados entre os dois tipos de respondentes segue o mesmo procedimento dos itens anteriores, sendo que a variável foi considerada como “divergente” toda vez que a diferença absoluta entre os respondentes internos e externos de cada variável for maior que 2, já que foram aplicados 4 questionários para cada parte.

A análise do item “Possíveis influências dos construtos *contexto e implementação* nos valores” foi realizada de forma qualitativa, confrontando com evidências encontradas pelo pesquisador.

4.2.1 Valores organizacionais percebidos

O resumo das dimensões do construto *valor* estão resumidos no QUADRO 16.

Dimensão	Número de variáveis	Variáveis percebidas	Percentual de percepção
Satisfação	9	5	56%
Práticas consistentes	9	6	67%
Alinhamento	4	2	50%
Resultados nos negócios	2	2	100%
Benefícios realizados	6	4	67%

Quadro 16 – Resumo das variáveis percebidas em relação às dimensões
Fonte: Dados da pesquisa.

Para a dimensão *satisfação*, os componentes percebidos pela maioria foram “desejo de suporte por um escritório de projetos” e “satisfação dos clientes”, sendo que a dimensão *desejo por mudança* foi parcialmente percebida.

Duas variáveis apresentaram diferenças significativas entre os respondentes: *necessidade de treinamento em gestão de projetos* e *Necessidade de melhoria de padrões de tramitação de documentos internos*, conforme a TAB. 55.

Ressalta-se que os respondentes não perceberam valor na variável *necessidade de melhorias na estrutura organizacional*.

Importante: para melhor entendimento das tabelas seguintes, quando um dado da coluna “Total” estiver sombreado, significará uma variável de valor organizacional não percebida pelos respondentes.

Tabela 55 – Percepção das variáveis da dimensão “Satisfação”

Componente	Variável	Total	Respondentes		Diferença
			Externo	Interno	
Desejo de melhores ferramentas de gestão	Desejo de melhores ferramentas de gestão	4	2	2	0
Desejo de suporte por um escritório de projetos	Percepção da necessidade de mais outras estruturas semelhantes de escritórios de projetos na organização	7	3	4	1
Desejo por mudança	Necessidade de treinamento em Gestão de Projetos	6	2	4	2
Desejo por mudança	Necessidade de melhorias de processos organizacionais	7	3	4	1
Desejo por mudança	Necessidade de melhoria de padrões de tramitação de documentos internos (formulários, solicitações, etc.)	4	1	3	2
Desejo por mudança	Necessidade de documentações de projeto em geral	3	1	2	1
Desejo por mudança	Necessidade de melhorias na estrutura organizacional	1	0	1	1
Satisfação dos clientes	Percepção do grau de satisfação do cliente interno	7	3	4	1
Satisfação dos clientes	Percepção do grau de satisfação do cliente externo	7	3	4	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Na dimensão *práticas consistentes*, o componente *boas práticas de gerenciamento de projetos* teve aceitação parcial, sendo que nesta dimensão houve o maior número de diferenças significativas entre os respondentes internos e externos, como mostra a TAB. 56.

Tabela 56 – Percepção das variáveis da dimensão “Práticas consistentes”

Componente	Variável	Total	Respondentes		Diferença
			Externo	Interno	
Boas práticas de GP	Satisfação com gestão de projetos	7	3	4	1
Boas práticas de GP	Satisfação com o processo de planejamento dos projetos	5	2	3	1
Boas práticas de GP	Satisfação na qualidade final de entrega dos projetos	5	1	4	3
Boas práticas de GP	Satisfação com a execução física (obra) dos projetos	6	2	4	2
Boas práticas de GP	Satisfação com os controles dos projetos	6	2	4	2
Boas práticas de GP	Satisfação com a comunicação dos projetos	4	3	1	2
Boas práticas de GP	Clareza de decisão nas intenções dos gestores	7	3	4	1
Boas práticas de GP	Tempo de renegociação de metas, caso necessário	4	3	1	2
Boas práticas de GP	Complexidade de aprovação dos projetos e obras	3	2	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Na dimensão *alinhamento organizacional*, observou-se um resultado dicotômico, sendo duas variáveis com grande aceitação e outras duas com aceitação muito baixa, conforme TAB. 57. Curiosamente, também houve resultados bastante semelhantes entre os respondentes.

Tabela 57 – Percepção das variáveis da dimensão “Alinhamento organizacional”

Componente	Variável	Total	Respondentes		Diferença
			Externo	Interno	
Alinhamento em GP	Garantia de encerramento de projetos no prazo previsto	1	0	1	1
Alinhamento em GP	Clareza nos objetivos, metas e resultados dos projetos	7	3	4	1
Alinhamento organizacional	Consistência e clareza dos processos organizacionais	2	1	1	0
Alinhamento organizacional	Alinhamento dos projetos à estratégia da organização	8	4	4	0

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 58 evidencia os resultados da dimensão *resultado nos negócios*, que teve as duas dimensões aceitas, sendo que o componente *impacto do gerenciamento de projetos na cultura e resultado geral da organização* foi aceito por metade dos

respondentes internos. A unanimidade observada na variável *alinhamento dos projetos à estratégia da organização* e uma maioria absoluta observada na variável *clareza nos objetivos, metas e resultados dos projetos* pode ter relação com o programa “Estado para Resultados”, que monitora sistematicamente os indicadores estratégicos do governo do estado.

Tabela 58 – Percepção das variáveis da dimensão “Resultado nos negócios”

Componente	Variável	Total	Respondentes		Diferença
			Externo	Interno	
Impacto do gerenciamento de projetos na cultura e resultado geral da organização	Impacto na cultura da organização	6	3	3	0
Impacto do gerenciamento de projetos na cultura e resultado geral da organização	Impacto nos processos da organização	5	3	2	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Na dimensão *benefícios realizados*, os componentes *melhoria de RH e qualidade de vida e novos serviços e retenção de pessoal* e a variável *redução de custos* da dimensão *alinhamento estratégico* não foram percebidos.

Porém, houve forte discrepância na resposta entre os respondentes nas variáveis *redução de custos* e *redução de retrabalhos*, como mostra a TAB. 59. Chama atenção a variável *retenção do pessoal de carreira da organização*, única que houve uma unanimidade na resposta pela neutralidade desta na percepção de valor.

Tabela 59 – Percepção das variáveis da dimensão “Benefícios realizados”

Componente	Variável	Total	Respondentes		Diferença
			Externo	Interno	
Alinhamento estratégico	Redução de custos	4	1	3	2
Alinhamento estratégico	Produção de serviços de boa qualidade	7	3	4	1
Crescimento e reputação	Reputação externa da organização	7	3	4	1
Cultura corporativa	Redução de retrabalhos	6	2	4	2
Melhoria de RH e qualidade de vida	Qualidade de vida dos servidores	1	1	0	1
Novos serviços e retenção de pessoal *	Retenção do pessoal de carreira da organização	0	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.2 Possíveis influências dos construtos contexto e implementação nos valores

Nesta seção, apresenta-se a análise das evidências do contexto e da implementação *vis a vis* o que foi respondido nos questionários.

Algumas evidências encontradas na implementação revelam disparidades e convergências em relação às opiniões dos respondentes e, também, ao preconizado pela literatura, conforme será sustentado a seguir.

Estrutura organizacional

A relação entre estrutura organizacional e grau de autoridade do gerente de projetos preconizada por Kerzner (2001a) e PMI (2009) pode explicar a maioria das respostas obtidas como o gerente tendo grau médio de autoridade, já que a estrutura organizacional apresentada revela que a autoridade do gerente de projetos ainda é limitada. Uma das respostas a esta limitação imposta pela estrutura pode estar no fato de que os atuais gerentes de projeto são também integrantes da alta administração, possuindo, assim, naturalmente maior poder.

Apesar de a responsabilidade do gerente de projeto estar definida no Decreto 43.378/2003 em consonância com as definições de gestor de projeto apresentadas no referencial teórico, não há estímulos remuneratórios para exercer função de tal responsabilidade e tampouco a existência de carreira estruturada para gerentes de projetos ou critérios que formem um grupo de servidores especializados em conduzir projetos, conforme preconizam os modelos de maturidade PMMM (KERZNER, 2001b) e MMGP (PRADO, 2008).

Quanto à necessidade de melhorar a estrutura organizacional, os respondentes consideraram que não há desejo de mudança na estrutura, apesar de Galbraith (1971) e de os modelos de maturidade estudados recomendarem estruturas matriciais ou projetizadas como um meio mais adequado aos projetos.

Ferramentas de planejamento e controle

A ausência na UAGP ProAcesso de ferramentas de planejamento e de controle de tempo para todos os projetos, por meio de *softwares* geradores de cronograma, contrasta com uma tentativa de um acompanhamento via indicadores de “*earned value management*” para um grupo pequeno de onze obras com financiamento internacional, sendo que o método não conseguiu ser extrapolado para as demais obras. O *earned value* é um método bastante reconhecido por apresentar de forma simples (apesar de ser complexa sua aplicação) indicadores robustos de tempo e custo do projeto.

Para o Pro-MG, o *software* MS Project é utilizado apenas para o gerenciamento do tempo dos processos licitatórios, porém não é utilizado para o gerenciamento do tempo dos contratos, nem para outras áreas de conhecimento que ele permite, como custo e recursos, sendo então utilizadas planilhas eletrônicas, que possuem limitações de uso em relação a este *software*.

Mas há iniciativas de melhoria do acompanhamento e controle, por intermédio dos servidores do DER/MG ligados à ASR, que desenvolveram para o ProAcesso, por meio de empresa contratada de desenvolvimento de *software* uma ferramenta informatizada de gerenciamento dos contratos deste programa, em que as empresas responsáveis pelas obras em andamento têm a obrigação de atualizar, semanalmente, os dados do andamento da obra neste sistema, que são validados pelas regionais do DER/MG. O gerenciamento desta ferramenta está a cargo da ASR, sendo a UAGP ProAcesso um cliente deste sistema.

O DER/MG está desenvolvendo neste momento um *upgrade* deste *software*, que permitirá o acompanhamento de outras obras de outros programas da organização.

A ausência de ferramentas de gerenciamento de recursos pode ser explicada pela terceirização do gerenciamento de ambos os escritórios. A consultoria que gerencia ambos os escritórios possui sistemas de controle de documentação e de pessoal, mas que são de uso da própria consultoria. Além disso, não faz parte do contrato o repasse de tal sistema ao DER/MG.

Outra característica que pode determinar a inexistência de ferramentas de gerenciamento de recursos está no fato de que os projetos conduzidos por ambos os programas estruturadores são executados (tanto a fase de projeto executivo quanto a fase de obras) por empresas fora do DER/MG que vencem os contratos por meio de processos licitatórios. Assim, é de responsabilidade dos vencedores dos certames a garantia de recursos humanos e materiais, que é prevista nos editais.

A limitação da existência e uso de ferramentas de planejamento e acompanhamento, que poderiam aumentar as chances de garantia de término do prazo ou ao menos, previsões mais precisas, manifesta-se negativamente na variável *garantia de encerramento de projetos no prazo previsto* e evidencia os percentuais de execução de projetos menores que 80%.

Paradoxalmente a essa insatisfação, a maioria dos respondentes sente-se satisfeita com a gestão de projetos de maneira geral, assim como com o planejamento, a qualidade, a execução física e o controle e, ao mesmo tempo, acham necessário o treinamento em gestão de projetos.

Na busca de um entendimento, recorre-se a Thomas, Delisle e Jugdev (2002), que demonstram que executivos seniores se preocupam com o objetivo do negócio e com o resultado concreto do projeto, enquanto os técnicos tendem a concentrar-se nas táticas e ferramentas.

Com base neste referencial, é possível que o foco dos dois grupos de respondentes possa ser enquadrado dessa forma, já que os respondentes internos em sua maioria, são funcionários de carreira do DER/MG e, portanto, possuem alto perfil técnico, enquanto os respondentes externos são executivos nomeados para o cargo ou, se não, possuem interesses no bom desempenho financeiro dos projetos, caracterizado pelo ROI (no caso do representante do órgão financiador) e que não se preocupam no “como” fazer, desde que os projetos tragam os resultados desejados.

Além disso, se os respondentes possuírem uma visão limitada do gerenciamento de projetos apenas a um mecanismo de controle, haverá dificuldade de conexão desta

prática gerencial com a criação de valor empresarial (Thomas et al., 2003). Uma possível resposta a esta limitação pode estar na melhoria do treinamento em gestão de projetos, a fim de nivelar o assunto entre alta administração e técnicos.

Treinamento em gerenciamento de projetos e melhorias organizacionais

A quantidade de cursos patrocinados pelo DER/MG realizados e em andamento nos últimos dois anos mostrado no APÊNDICE D, revela um esforço de preparar o seu corpo de servidores no tema *gerenciamento de projetos*, já que está promovendo cursos de pós-graduação do tipo MBA e alguns cursos de softwares de gerenciamento de projetos, como o MS Project, enquadrando nas atividades de nível 2 de maturidade.

Este nível de maturidade gerencial também está representado na ausência de banco de dados de lições aprendidas e de experiências, típico dos níveis 4 e 5 de maturidade.

Outro esforço revelado nas evidências são as tentativas de melhorias organizacionais que o órgão realiza nos últimos dois anos (APÊNDICE G). Porém, algumas delas ainda não foram totalmente efetivadas na íntegra, como foi revelado pela Gerência de Modernização e Planejamento Institucional do órgão.

Todos estes esforços, de alguma forma, foram computados sob a forma do valor da maturidade em gestão de projetos, medida pelo modelo MMGP, que revelou um crescimento na maturidade em gestão de projetos de 17,9% na média do sistema de transportes e obras públicas, sendo que, especificamente no DER/MG, em janeiro de 2008 o órgão tinha o mais baixo nível de maturidade entre os escritórios avaliados pelo modelo (1,90) e em agosto de 2008, aumentou sua maturidade para 2,34, representando um crescimento de 23%, ocorrendo maior crescimento nas dimensões de metodologia e informatização (MINAS GERAIS, 2009c).

Satisfação e a relação com o isomorfismo institucional

Todo o esforço evidenciado até o momento de aplicação do gerenciamento de projetos não se espelha na satisfação dos respondentes externos ao DER/MG, conforme apresentado na consolidação das respostas com os fatos encontrados. Qual a explicação para isso?

Para se chegar a algumas possíveis respostas, o pesquisador buscou entender o contexto e a implementação à luz das ideias do isomorfismo organizacional, a seguir descritas para o caso estudado. Considerando que o crescimento do gerenciamento de projetos no governo do estado de Minas Gerais e sua implantação no DER/MG pode estar relacionado em parte, a um fenômeno de isomorfismo, manifestado de várias formas, pode-se entender a relação entre algumas evidências e respostas observadas.

O gerenciamento de projetos adotado no nível governamental (dentro do Geraes, que visa o gerenciamento intensivo dos chamados “Projetos estruturadores”) é a base operacional do duplo planejamento adotado na gestão do governo do estado de Minas Gerais desde 2003 até o momento, conforme visto na introdução, e tem na iniciativa privada sua abordagem original:

Em relação ao conceito de Duplo Planejamento (ou processo dual), a referência é o trabalho do Professor F. Abell Derek (sic)⁴⁶, do International Institute for Management Development (IMD), “Duplo Planejamento” (1990), que apresenta essa abordagem para empresas privadas (VILHENA et al., 2006, p. 45).

A replicação de um modelo privado nas circunstâncias observadas pode ser caracterizada como um isomorfismo mimético, pois o conceito privado do duplo planejamento foi utilizado no ambiente governamental. Conforme DiMaggio e Powell (2005, p. 78), “A incerteza também constitui uma força poderosa que encoraja a imitação”.

⁴⁶ O nome correto do professor é **Derek F. Abell**

Outro motivo para caracterizar o isomorfismo mimético do gerenciamento de projetos neste nível do governo foi a existência de apoio de consultoria especializada para formar o primeiro escritório de gerenciamento de projetos, cuja fórmula foi disseminada em outros órgãos governamentais do estado e que é preconizada por Dimmagio e Powell (2005):

Adotou-se, para elaboração do Plano de Projeto [dos programas estruturadores], a Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos (MEPCP), do Instituto de Desenvolvimento Gerencial ⁴⁷(sic), que apoiou o Governo de Minas em 2003 e 2004. As especificidades do setor público que fizeram com que esta metodologia fosse constantemente aprimorada [...] permitem que outras organizações públicas atinjam, em menor prazo, a maturidade em gerenciamento de projetos (VILHENA et al., 2006. p. 79).

Os respondentes dos questionários afirmaram, em sua maioria, que a criação dos escritórios do ProAcesso e Pro-MG ocorreu devido à pressão pelo alcance de metas dos programas. Porém, analisando as documentações, o pesquisador verificou que a implantação do ProAcesso ocorreu também por imposição contratual para recebimento de financiamento internacional, conforme demonstra explicitamente a cláusula 4.01 do anexo único da fase I do empréstimo concedido ao governo do estado de Minas para financiamento de 11 trechos deste programa:

4.01 O DER-MG, Órgão Executor do Programa, centralizará a coordenação da execução em uma unidade especializada denominada Unidade de Apoio Gerencial do Programa (UAGP) subordinada à Diretoria Geral (DG) do DER/MG. A UAGP terá a responsabilidade de coordenar e supervisionar as atividades vinculadas à execução do Programa, bem como de supervisionar tudo que seja relacionado ao gerenciamento e a auditoria da operação (IADB, 2010).

Além da influência do órgão de financiamento para a criação do escritório do ProAcesso, a definição clara de resultados (*outcomes*) para todas as áreas de resultado criadas pelo PMDI e, por conseguinte, dos programas estruturadores ligados a estas⁴⁸, aliada a um gerenciamento e monitoramento destas metas de forma sistemática e intensiva no Geraes, exerceu forte coerção não só na criação da UAGP ProAcesso, mas também em todo o Sistema de Transportes e Obras Públicas

⁴⁷ O proprietário desta metodologia é o professor Darci Santos do Prado, que atualmente é sócio-consultor do INDG.

⁴⁸ Daí, então, pode-se inferir sobre a unanimidade entre os respondentes quando se perguntou sobre o alinhamento dos projetos com a estratégia.

desde 2006, com a criação da coordenação do Pro-MG e da ASR no DER/MG, a AGP na SETOP e a UNGEP no DEOP.

Tal imposição pode caracterizar uma forma de isomorfismo coercitivo, conforme Dimaggio e Powell (2005). E, no caso específico da criação da UAGP ProAcesso e da coordenação do Pro-MG, Thomas e Mullaly (2008, p. 214, tradução nossa) corroboram para tal suposição desta forma de isomorfismo organizacional afirmando: “Muitas das influências que conduzem à implementação de gerenciamento de projetos neste contexto estão relacionadas com a garantia de conformidade do financiamento com organizações como o Banco Mundial”.

Tal imposição de uma estrutura como o Escritório de Gerenciamento de Projetos também é explicitada nos Acordos de Resultados do Sistema de Transportes e Obras, o que determinou o aumento do nível de maturidade em gestão de projetos (entre outros indicadores) como meta para o alcance de remuneração variável (ANEXO C).

A disparidade do grau de satisfação, principalmente com itens relacionados a qualidade, execução física, controle e comunicação entre os respondentes internos e externos ao DER/MG, revela a divergência de interesses e visões que influem no conceito de sucesso de um projeto segundo Zhai, Xin e Cheng (2009).

Sob a ótica do novo institucionalismo, representado pelo isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 2005), a aceitação do gerenciamento de projetos no DER/MG, cujo uso está em expansão atualmente (conforme demonstrado na justificativa desta pesquisa), assim como as tentativas de implementação de outras práticas apontadas, faz com que o órgão busque similaridade a outras organizações⁴⁹ que também estão aplicando esta prática, a fim de receber reconhecimento e a legitimidade do seu campo organizacional e da sociedade, porém sem assegurar que as coisas serão feitas de forma mais eficiente do que da maneira anterior.

⁴⁹ No caso, o próprio governo do estado possui estruturas de gestão de projetos, como a UAGP, que gerencia o Geraes na Seplag, e outros escritórios de projetos localizados fora do sistema de transportes e obras públicas como a Emater, IMA, Secretarias de saúde, defesa social e desenvolvimento social.

Outro argumento do isomorfismo que pode explicar essas diferenças na satisfação pode estar sediado na minimização de conflitos. Devido às metas estratégicas desafiadoras previstas no PMDI, pode haver uma pressão do governo sobre o órgão no sentido do cumprimento destas, gerando, então, metas ambíguas. Ou seja, em função do interesse na harmonia entre as partes, o DER/MG pode gerar metas incompatíveis com a sua capacidade em detrimento de uma análise mais elaborada de metas que, se discutidas, podem gerar desgastes e desagregações (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 83).

Assim, um desgaste inicial pode ser evitado ao se aceitar uma meta ambígua. Porém, ao final de um período, ao se avaliar o executado sobre o planejado, o desgaste emerge na insatisfação dos *stakeholders* externos avaliados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou as relações dos construtos do modelo de Thomas e Mullaly (2008) e mostrou como eles interferem nos valores organizacionais possivelmente agregados pelos dois principais programas estruturadores, denominados ProAcesso e Pro-MG, ambos desenvolvidos pelo DER/MG.

Para a realização desta pesquisa, o referencial teórico foi construído sobre duas grandes temáticas: “Gerenciamento de projetos” e “Valor organizacional”. Buscou-se focar no caso do “Gerenciamento de projetos”: a evolução histórica do entendimento do tema com suas últimas vertentes, a necessidade de fatores estratégicos para um ambiente favorável ao gerenciamento de projetos, os conceitos básicos de projeto, programa e *portfolio*, o conceito de *stakeholder* e suas principais influências em um projeto, a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos e seus impactos nos valores organizacionais e, por fim, as características do gerenciamento de projetos no setor público (complementado o explanado na Introdução) e sua relação com a teoria institucional ligada ao neoinstitucionalismo, representada pelo isomorfismo.

Na segunda parte, “Valores organizacionais”, o tema foi focado em torno da medição de valor de desempenho operacional, retratando a sua evolução e as dificuldades de mensuração de desempenho organizacional provocadas por práticas gerenciais, como o gerenciamento de projetos e, por fim, a explanação do modelo conceitual de Thomas e Mullaly, de 2005, sobre como especificamente o gerenciamento de projetos pode agregar valor às organizações base desta pesquisa realizada, modelo que inspirou um grande trabalho realizado pelo PMI, denominado *Resarching the value of Project Management*, no qual se buscou respostas a pergunta-chave: “O gerenciamento de projetos entrega valor a organização?”.

A problematização da pesquisa mostrou a necessidade de rever a literatura dos temas acima tendo como contexto a administração pública brasileira e, então, utilizar como base o modelo conceitual de Thomas e Mullaly (2008) para esclarecer os relacionamentos entre os construtos deste modelo em uma determinada

organização governamental escolhida no caso, o DER/MG gerando então a seguinte pergunta de partida: “Como o DER/MG percebe a criação de valor organizacional a partir do gerenciamento de projetos dos projetos estruturadores sob a ótica do modelo conceitual de Thomas e Mullaly (2008)?

Na busca pela resposta à pergunta de partida que orientou este trabalho, foi estabelecido como objetivo geral: Analisar as relações dos construtos do modelo de Thomas e Mullaly (2008) e mostrar como eles interferem nos valores organizacionais possivelmente agregados pelos dois principais programas estruturadores desenvolvidos pelo DER/MG. Como objetivos específicos, estabeleceram-se:

- a) Identificar as dimensões e componentes e variáveis de cada componente dos construtos do modelo de Thomas e Mullaly (2008);
- b) Identificar as variáveis das dimensões do construto *valor* mais percebidas;
- e
- c) Analisar possíveis influências do contexto e da implementação nos valores percebidos.

Alcançou-se o primeiro objetivo, mediante a identificação de todas as variáveis componentes do modelo de Thomas e Mullaly que puderam ser aplicadas no caso. Chamam a atenção no construto *contexto* às seguintes observações:

- a) A grande experiência de trabalho em organizações públicas da maioria absoluta dos respondentes pertencentes ao governo estadual e, por sua vez, a pouca experiência em organizações privadas (TAB. 6, TAB. 7 e TAB. 8) demonstram uma existência de firme carreira pública destes respondentes, que, mesmo assim, atuam como protagonistas no contexto de novas práticas organizacionais que o “Choque de Gestão” injetou na administração pública estadual, entre elas o gerenciamento de projetos.
- b) O razoável conhecimento do tema “Gerenciamento de projetos”, apesar de ainda ser confuso (TAB. 13) para a maioria absoluta dos respondentes, os conceitos de padrões de certificação, a própria certificação e a organização que fornece a certificação.

- c) A alta disposição aos desafios impostos pela estratégia do governo (TAB. 15) em um ambiente de baixo encorajamento a riscos (TAB. 16).
- d) O conceito de qualidade sendo mais importante que o da satisfação do cliente (QUADRO 8).

No construto *implementação*, ressaltam-se as seguintes observações:

- a) Surpreendeu que a maioria dos respondentes já passou por algum tipo de treinamento em gerenciamento de projetos (TAB. 18), apesar de curta duração.
- b) A falta de clareza quanto ao verdadeiro objetivo dos escritórios de projetos do ProAcesso e do Pro-MG (TAB. 21 e TAB. 22) que são de entrega dos objetivos e metas do projeto, e não de metodologias de gestão de projetos, que estão sendo realizadas pelos escritórios centrais (UAGP SEPLAG, AGP, UNGEP e ASR).
- c) O entendimento de que os gerentes de projeto não possuem a autoridade necessária (TAB. 23), explicada por meio do entendimento da estrutura organizacional.

Quanto ao construto *valores*, chamaram a atenção:

- a) O desejo de melhores ferramentas de gestão maior entre os respondentes externos que os internos.
- b) O alto desejo de replicação das estruturas de escritórios de gerenciamento de projetos. Apesar de os resultados de satisfação não serem unânimes, são consideradas estruturas importantes para a condução de projetos estratégicos.
- c) O desejo por mudança, mais expressamente colocado pelos respondentes internos ao DER/MG do que pelos externos.
- d) A alta percepção de todos sobre o alinhamento dos projetos analisados à estratégia de Governo.
- e) As grandes diferenças de satisfação entre respondentes internos e externos.

Tais diferenças foram apontadas pelo segundo objetivo, que identificou, segundo os valores estabelecidos em Thomas e Mullaly (2008), para a alta administração envolvida nos projetos ProAcesso e Pro-MG de forma geral que nem todos os valores que o gerenciamento de projetos possa trazer foram percebidos, conforme sintetizam a TAB. 60, a TAB. 61, a TAB. 62, a TAB. 63 e a TAB. 64.

Tabela 60 – Valores percebidos - Dimensão satisfação

Componente	Variável	Total
Desejo de suporte por um Escritório de Projetos	Percepção da necessidade de mais outras estruturas semelhantes de escritórios de projetos na organização	7
Desejo por mudança	Necessidade de treinamento em Gestão de Projetos	6*
Desejo por mudança	Necessidade de melhorias de processos organizacionais	7
Satisfação dos clientes	Percepção do grau de satisfação do cliente interno	7
Satisfação dos clientes	Percepção do grau de satisfação do cliente externo	7

* Não percebida pelos respondentes externos

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 61 – Valores percebidos - Dimensão práticas consistentes

Componente	Variável	Total
Boas práticas de GP	Satisfação com gestão de projetos	7
Boas práticas de GP	Satisfação com o processo de planejamento dos projetos	5
Boas práticas de GP	Satisfação na qualidade final de entrega dos projetos	5*
Boas práticas de GP	Satisfação com a execução física (obra) dos projetos	6*
Boas práticas de GP	Satisfação com os controles dos projetos	6*
Boas práticas de GP	Clareza de decisão nas intenções dos gestores	7

* Não percebida pelos respondentes externos

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 62 – Valores percebidos - Dimensão alinhamento organizacional

Componente	Variável	Total
Alinhamento em GP	Clareza nos objetivos, metas e resultados dos projetos	7
Alinhamento organizacional	Alinhamento dos projetos à estratégia da organização	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 63 – Valores percebidos - Dimensão resultado nos negócios

Componente	Variável	Total
Impacto do gerenciamento de projetos na cultura e resultado geral da organização	Impacto na cultura da organização	6
Impacto do gerenciamento de projetos na cultura e resultado geral da organização	Impacto nos processos da organização	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 64 – Valores percebidos - Dimensão benefícios realizados

Componente	Variável	Total
Alinhamento estratégico	Produção de serviços de boa qualidade	7
Crescimento e reputação	Reputação externa da organização	7
Cultura corporativa	Redução de retrabalhos	6*

* Não percebida pelos respondentes externos

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 65 mostra de forma ainda mais sucinta as dimensões de valor mais percebidas, em ordem crescente:

Tabela 65 – Valores percebidos - Dimensão benefícios realizados

Dimensão	Percentual de percepção
Resultados nos negócios	100
Práticas consistentes	67
Benefícios realizados	67
Satisfação	56
Alinhamento organizacional	50

Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se então que para a alta administração o gerenciamento de projetos no DER/MG trouxe resultados positivos aos negócios da autarquia, que tem como objetivo a construção, conservação e manutenção das rodovias estaduais.

De fato, observando os números da rede rodoviária mantida pelo DER/MG, comprova-se que de 2003 até 2009 o DER/MG teve sua maior produção em toda sua história, pavimentando o equivalente a 40% da situação encontrada em 2003.

Além disso, alguns números reforçam os resultados positivos, como exhibe o sítio eletrônico do DER/MG:

A eficácia das ações do DER/MG fica comprovada quando se verifica a evolução qualitativa da malha pavimentada sob jurisdição do Órgão entre 2003 e 2009. Em jul/2009, 63% da malha estavam em bom estado de conservação, contra apenas 32% em 2003. 32% da malha se encontravam em mau estado em 2003, em jul/09 eram apenas 9%.

Os resultados também foram comprovados através da pesquisa encomendada pela SETOP junto ao Instituto de Pesquisa Doxa, que ouviu 2.100 entrevistados que trafegam pelas rodovias sob jurisdição do DER/MG. Segundo a pesquisa, 82% dos entrevistados consideram que a qualidade das rodovias melhorou. O mesmo item pesquisado em 2008 apontava o percentual de 68%, indicando um aumento na aprovação de 14% de 2008 para 2009.

Outros resultados da pesquisa também foram satisfatórios. 63% dos entrevistados avaliaram como ótima a fluidez do tráfego nas rodovias mineiras. Já o item de satisfação com a limpeza e capina dos acostamentos subiu de 42% em 2008 para 58% em 2009 (DER, 2010)

Porém, apesar dos números positivos, nas dimensões de *práticas consistentes e satisfação*, houve o maior número de divergências entre os respondentes internos e externos.

Diante desses resultados, o terceiro objetivo específico de analisar as possíveis influências do contexto e da implementação nos valores percebidos tornou-se ainda mais instigante.

De forma geral, o referencial de Thomas, Delisle e Jugdev (2002) fornece respostas aos motivos das divergências, com base nos interesses entre os *stakeholders* de cunho técnico e os *stakeholders* de cunho gerencial.

Evidenciaram-se também algumas incompatibilidades entre as evidências e o que foi respondido nos questionários e o referencial teórico, dentre elas:

- a) A estrutura organizacional do DER/MG ainda está muito dividida por funções, junto com a inexistência de carreira estruturada e estimulante para os gerentes de projeto e o reconhecimento dos respondentes de baixo desejo de mudança estrutural diverge do apontado nos modelos de maturidade estudados, que visam a uma estrutura organizacional mais

voltada para estruturas matriciais e projetizadas e de estímulos à carreira de gerente de projetos.

- b) A precariedade ou, mesmo, inexistência do uso de softwares específicos de gerenciamento de projetos convivendo com tentativas de acompanhamento e controle de alto nível utilizando “*earned value*” e o desenvolvimento de sistemas mais eficazes de acompanhamento.
- c) A comprovação de esforços de melhorias na instituição, como a melhoria nos sistemas informatizados e o redesenho de processos operacionais, além do gerenciamento de projetos.

Percebeu-se a aderência das evidências de implantação do gerenciamento de projetos com o neoinstitucionalismo, por meio do isomorfismo institucional. Existem evidências de que o gerenciamento de projetos no nível estratégico do governo estadual resultou de um processo de isomorfismo mimético, replicado da iniciativa privada e, de alguma forma, adaptado às condições governamentais.

Percebeu-se também que, por meio do isomorfismo coercitivo, na expectativa de melhores resultados dos projetos estruturadores e na imposição contratual para receber apoio financeiro (no caso específico do ProAcesso), foram criados escritórios de gerenciamento de projetos específicos para o gerenciamento dos projetos analisados. E, no nível metodológico, foi constatada a criação dos escritórios de projetos da AGP na SETOP, a UNGEP, no DEOP e a ASR no próprio DER/MG.

Ainda sob a ótica do isomorfismo, o não alcance de metas, que gerou divergências na satisfação entre os respondentes internos e externos pode ter produzido metas ambíguas, que visariam a uma harmonia temporária entre as partes, mas que ao final de um período avaliatório o desgaste emerge na insatisfação dos *stakeholders* externos ao DER/MG.

Finalmente, a implantação *per si* de uma prática gerencial como o gerenciamento de projetos gerou alguns valores organizacionais para o DER/MG, mas o complexo contexto governamental em que este órgão está inserido não faz com que apenas a inserção desta prática seja insuficiente para o alcance das metas. O alto grau de

regulamentação do órgão e o contexto burocrático governamental em que ele está inserido geram um conflito com iniciativas organizacionais. Neste sentido, o clássico estudo de von Mises, citado por Ramos (1966), continua contemporâneo:

É importante nesse ponto atentar para o alerta de Von MISES: “Ninguém pode ser, ao mesmo tempo, um correto burocrata e um inovador. O progresso é precisamente aquilo que as regras e os regulamentos não prevêm; está necessariamente fora do campo da atividade burocrática” (von MISES, 1944, citado em RAMOS⁵⁰, 1966, 247).

Ou seja, a necessidade da burocracia operar em contextos complexos que requerem formas criativas e inovadoras para tratar fenômenos sociais cada vez mais diversos e inéditos é um desafio importante à previsibilidade normativa da burocracia clássica (GOMES, 2009, p. 36)⁵¹.

Limitações da pesquisa

Neste momento, é apropriado citar algumas limitações associadas à pesquisa, as quais, todavia, não invalidam a sua realização:

- a) A atualidade da obra de Thomas e Mullaly (2008) ainda não produziu muitos trabalhos secundários.
- b) A literatura de criação de valor organizacional a partir de gerenciamento de projetos ainda é reduzida.
- c) O número reduzido de sujeitos da pesquisa é resultado da limitação da pesquisa aos membros da alta administração e gerentes de projeto diretamente envolvidos nos dois projetos analisados, embora sejam oriundos de áreas distintas.
- d) A utilização de um quadro mais amplo (membros dos escritórios de projetos, consultores e outros servidores envolvidos, por exemplo), exigiria uma investigação semelhante com pessoas que ocupam outras posições

⁵⁰ RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e Estratégia de Desenvolvimento**. FGV, 1966.

⁵¹ Nesta parte de sua tese, o autor alerta para a “santificação” das normas burocráticas, em que a “A submissão à norma, de início concebida como meio, transforma-se em um fim em si mesma. Trata-se do processo de deslocamento dos objetivos pelos quais ‘um valor instrumental se converte em um valor final.’”(MERTON, 1971, p. 113), implicando enrijecimento e dificuldade de atendimento às demandas sociais cada vez mais emergentes

hierárquicas, o que poderia deturpar a visão específica dos membros da alta administração sobre a criação de valor organizacional a partir do gerenciamento de projetos, objeto principal da pesquisa.

- e) O sujeito da pesquisa, que foi caracterizado por membros da alta administração envolvidos diretamente no projeto, costuma não dispor de tempo suficiente para o agendamento da aplicação do questionário, apesar de, na média, a aplicação do questionário ter durado em torno de 20 minutos.
- f) O estudo de caso limitou a pesquisa ao órgão, o que não permite generalizações.

Recomendações

Conforme se observou no referencial teórico do histórico de gerenciamento de projetos, a gestão de projetos não mais se preocupa somente com ferramentas de planejamento e controle, ainda essenciais, mas pode ter a tecnologia da informação e o uso de redes computacionais como a base dos relacionamentos entre os *stakeholders*, permitindo o foco nas pessoas. Os modelos de maturidade também preconizam uma visão sistêmica da gestão de projetos, levando em conta a divisão de projetos, programas e *portfolios*.

Dessa forma, caso o DER/MG continue a implantação da gestão de projetos nos próximos anos, para que ela seja bem sucedida é necessário que os *stakeholders* a considerem essencial no diaadia. Para tal, algumas ideias devem ser implementadas ou melhoradas:

- a) Repensar a estrutura organizacional e os processos organizacionais de tal forma que desburocratizem a gestão dos projetos.
- b) Estimular a criação de cargos ou, mesmo, carreiras de gerentes de projetos.
- c) Continuar o desenvolvimento de sistemas de informação de projetos que possam ser utilizados de forma a adequada por todos os principais *stakeholders*, inclusive os cidadãos comuns.

- d) Fortalecer os escritórios de metodologia de gestão de projetos e promover maior contato com os escritórios de entregas dos projetos, a fim de promover a padronização de métodos e documentações, e gerenciar planos de crescimento de maturidade.
- e) Promover o treinamento contínuo dos gerentes e da alta administração em gerenciamento de projetos, a partir de um programa de treinamento institucionalizado.
- f) Internalizar e institucionalizar a cultura de gerenciamento de projetos, de tal forma que esta prática gerencial exista e cresça na organização por convicção interna de sua importância, e não apenas por processos isomórficos coercitivos.

Proposição de estudos futuros

Recomendam-se estudos futuros acerca do tema da criação de valor organizacional a partir de gerenciamento de projetos, a fim de melhorar e aprofundar o conhecimento do tema.

A replicação da metodologia da pesquisa em outras instituições, principalmente governamentais, dado o escasso número de pesquisas no País em instituições semelhantes, com o objetivo de permitir comparações entre os resultados.

A replicação da metodologia com o aumento e diversificação do número de respondentes, a fim de permitir significância estatística para a pesquisa.

Aprofundar a pesquisa atual na unidade de análise com base em outras técnicas de coleta de dados (questionário semiestruturado, entrevistas em profundidade, grupo focal, entre outros) e/ou diversificar o sujeito da pesquisa, a fim de confrontar os resultados observados.

E, por fim, realizar estudos que considerem a utilização de técnicas quantitativas avançadas (modelagem de equações estruturais, por exemplo) a partir do questionário criado.

REFERÊNCIAS

ABELL, Derek F. **Administrando com dupla estratégia**. São Paulo: Pioneira, 1995.

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública - Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**; n. 10, Brasília. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=258>>. Acesso em: 05 jan. 2010

ALMEIDA, Marcos Osório de. **Implementação de Projetos no Setor Público**. A Arte de Implementar-se projetos no Setor Público do Brasil. Disponível em: <<http://www.pmi-govsig.org/laz/conteudo.asp?id=69>>. Acesso em: 8 jul. 2009.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 1999.

ANSOFF, Igor H.; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARCHIBALD, Russel D.; PRADO, Darci Santos do. **Gerenciamento de projetos para executivos**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT. **NBR 10006:2000**. Gestão da qualidade - Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro, 2000.

BARROS, Raimundo P. M.; TENÓRIO, Fernando G. Responsabilidade Social: Valor Corporativo ou Individual? O Caso do Consórcio de Alumínio do Maranhão. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

BERGUE, Sandro T.. A Absorção de Tecnologias Gerenciais na Administração Pública: o caso dos Tribunais de Contas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Estratégia e estrutura para um novo estado. **Revista de Economia Política**, v. 17, n. 3, jul-set/1997. Disponível em <<http://www.rep.org.br/pdf/67-3.pdf>> Acesso em: 03 jan. 2010.

CARAYANNIS, Elias G.; KWAK, Young-Hoon; ANBARI, Frank T. (Ed.). **The Story of Managing Projects** – An interdisciplinary approach. WestPraeger, 2005. Disponível parcialmente em: <http://books.google.com.br/books?id=fxV7yNWb4_kC>. Acesso em: 10 jul. 2009.

CLELAND, David L.; IRELAND, Lewis R. **Gerência de Projetos**. Revisão técnica Carlos A.C. Salles Jr. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

CLELAND, David L.; GAREIS, Roland (Ed.). **Global project management handbook: planning, organizing, and controlling international projects**. New York, EUA,: McGraw, 2006. Disponível parcialmente em: <http://books.google.com.br/books?id=N29hiS_lk48wC>. Acesso em: 12 dez. 2009.

CRAWFORD, Lynn H.; HELM, Jane. Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector. **Project Management Journal**, v.40, n.1, pp. 73-87. Disponível em: <<http://www.pmi.org/Resources/Pages/Members/AllPubEditions.aspx?PublicationTypeCode=PMJL>>. Acesso em: 21 nov. 2009.

DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DE MINAS GERAIS. DER. **História**. Disponível em: <<http://www.der.mg.gov.br/institucional/historia>>. Acesso em: 30 out. 2009a.

DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DE MINAS GERAIS. DER. **Malha do Estado**. Disponível em: <<http://www.der.mg.gov.br/rede-rodoviaria>>. Acesso em: 30 out. 2009b.

DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DE MINAS GERAIS. DER. Processo – Programa de Melhoria da Acessibilidade de Municípios de Pequeno Porte – **Relatório-Síntese da Avaliação Técnica e Econômica** – Segunda Fase. Belo Horizonte, 2009c.

DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DE MINAS GERAIS. DER. **PROMG**. Disponível em <<http://www.der.mg.gov.br/programas/promg>>. Acesso em: 30 out. 2009d.

DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DE MINAS GERAIS. DER. **DER/MG, transformando as rodovias de Minas**. Disponível em: <<http://www.der>>.

mg.gov.br/banco-de-noticias/1049-dermg-transformando-as-rodovias-de-minas->. Acesso em: 5 jan. 2010.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship)**. 5. ed.. Trad. Carlos J. Malferrari., São Paulo: Pioneira, 1986. Disponível parcialmente em: <http://books.google.com.br/books?id=VH_gN9ZSYGcC&pg=PR5&lpg=PR5&d#>. Acesso em: 08 jul. 2009.

DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 45, n.2, p.74-89, São Paulo: FGV-EAESP, 2005.

DINSMORE, Paul Campbell. **Gerência de programas e projetos**. São Paulo: Pini, 1992.

ENGLUND, Randall L.; BUCERO, Alfonso. **Project Sponsorship: Achieving Management Commitment for Project Success**. EUA: Jossey-Bass, 2006. Disponível em:<http://common.books24x7.com/book/id_16703/book.asp>. Acesso em: 7 jan. 2010.

FAGUNDES, Jair A.; FELIU Vicente M.R.; SOLER, Cristina C.; LAVARDA, Carlos E. F. Tableau de bord vs balanced scorecard. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v.12, n.1, p.1, jan./abril, 2007.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FRADE, Marcos A. O Programa Rodoviário Implementado pelo DER/MG. In: ENACOR – ENCONTRO NACIONAL DE CONSERVAÇÃO RODOVIÁRIA, 14., 2009, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Belo Horizonte: ENACOR, 2009. Disponível em: <<http://www.assender.com.br/14o-enacor.php>>. Acesso em: 30 out. 2009.

FREITAS, Carlos A. S. de; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Isomorfismo, Institucionalização e Legitimidade: a Atividade de Auditoria Operacional no Tribunal de Contas da União. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

GALBRAITH, Jay R. Matrix organizations design. **Business Horizons**, v.14, n. 1, p. 28-41. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=4529053&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 02 jan. 2010.

GLOBAL KNOWLEDGE. **The Value of Getting PMP Certified**. Disponível em: <<http://www.globalknowledge.com/training/generic.asp?pageid=2057&country=United+States>>. Acesso em: 28 out. 2009.

GOMES, Eduardo G. M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública**: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. 2009. 187 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – FGV/EAESP, São Paulo. 2009

GUIMARÃES, T.; ALMEIDA, B. Da estratégia aos resultados completos: a experiência do governo de Minas (2003-2005). **Cadernos BDMG**, Belo Horizonte, n.12, p.1-76, abril. 2006. Disponível em: <http://www.bdmg.mg.gov.br/estudos/estudos_cadernos.asp>. Acesso em: 09 jul. 2009.

HAIR JÚNIOR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. IPMA. **IPMA Competence Baseline – Version 3.0**. Nijkerk, The Netherlands: International Project Management Association, 2006. 1 CD-ROM.

INTER AMERICAN DEVELOPMENT BANK – IADB. **Contract** - normas gerais - programa de melhoria de acessibilidade de municípios de pequeno porte (processo - bidh- fase 1) de Minas Gerais, 28 abril, 2006. Disponível em: <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=595111>>. Acesso em: 04 jan. 2010.

LARSON, Erik W.; GOBELI, David H. Matrix Management: Contradictions and Insights. **California Management Review**, v.29, n. 4, p. 126-138. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=4529053&site=ehost-live>>. Acesso em: 4 jan. 2010.

LACERDA, Sander Magalhães. O financiamento da infraestrutura rodoviária através de contribuintes e usuários. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.21, p.141-1596, março. 2005. Disponível em: <http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2107.pdf>. Acesso em: 30 out. 2009.

LEPAK, D. P.; SMITH, K. G.; TAYLOR, M. S. Value creation and value capture: A multilevel perspective. **Academy of Management Review**, EUA, v. 32, n. 1, p.180-194, 2007. Disponível em: <http://www.sirim.my/techinfo/P1/Management/Jan-Feb07/jan-feb07_article8.pdf>. Acesso em: 23 set. 2009

LIENTZ, Bennet P.; KATHRYN, P. R. **Project Management for the 21st Century**, Third Edition. EUA: Academic Press, 2002. Disponível em: <http://common.books24x7.com/book/id_5685/book.asp>. Acesso em: 26 out. 2009.

LOMBARDI, Marta S.; BRITO, Eliane P. Z. Desenvolvimento sustentável como fator de competitividade In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

LOUBACK, Jones; TEIXEIRA, Maria L. M.; BIDO, Diógenes de S. Valores Organizacionais e Racionalidades: Uma Visita ao Terceiro Setor. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David. P. **Mapas estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KERZNER, Harold. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. EUA: John Wiley & Sons, 2001a.

KERZNER, Harold. **Strategic planning for project management using a project management maturity model**. EUA: John Wiley & Sons, 2001b.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Trad. Marco Antonio Viana Borges, Marcelo Klipel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERZNER, Harold. **Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence**. EUA: John Wiley & Sons, 2006. Disponível em <<http://pmi.books24x7.com/toc.asp?bkid=17154>>. Acesso em: 10 jul. 2009.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXWELL, J. A. **Qualitative research design: an interactive approach**. EUA: Sage Publications, Inc., 1996.

MERTON, Robert K. Estrutura Burocrática e Personalidade. In: CAMPOS, Edmundo (org.). **Sociologia da Burocracia**. Zahar Editores, 2. ed, Rio de Janeiro, 1971.

MONTEZE, José Elcio Santos. PROMG - Programa de Recuperação e Manutenção Rodoviária de MG. In: ENACOR – ENCONTRO NACIONAL DE CONSERVAÇÃO RODOVIÁRIA, 14., 2009, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Belo Horizonte: ENACOR, 2009. Disponível em: <<http://www.assender.com.br/14o-enacor.php>>. Acesso em: 30 out. 2009.

MINAS GERAIS. **Relatório do Sistema de Transportes e Obras Públicas – 2008**. Belo Horizonte, 2008.

MINAS GERAIS. **Revisão do Plano Plurianual de Ação Governamental 2008-2011 – Exercício 2010**, v.1. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/planejamento/ppag/arquivos/20082011/volume%20i_final.pdf>. Acesso em: 28 out. 2009a.

MINAS GERAIS. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI**. Disponível em http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/publicacoes/plano_mineiro_des_integrado.asp. Acesso em 28 outubro. 2009b.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Relatório de execução da 1ª etapa do acordo de resultados**. Sistema Estadual de Transportes e Obras Públicas. Período avaliatório: 2008. Belo Horizonte, 13 de abril de 2009. 2009c.

MINAS GERAIS. **Status Report ProAcesso – dez/09: banco de dados**. Disponível em: <<http://www.agp.mg.gov.br>>. Acesso em: 21 dez. 2009. 2009d.

MINAS GERAIS. **Status Report Pro-MG** – dez/09: banco de dados. Disponível em: <<http://www.agp.mg.gov.br>>. Acesso em: 21 dezembro. 2009. 2009e.

MITCHEL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v.22, n. 4, p. 853-886, 1997. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=9711022105&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 2 jan. 2010.

MORRIS, Peter W.; PINTO, Jeffrey K. (Ed.). **The Wiley guide to project organization & project management competencies**. EUA: John Wiley & Sons, 2007. Disponível em: <<http://pmi.books24x7.com/toc.asp?bkid=23406>>. Acesso em: 10 jul. 2009.

NEELY, Andy. The performance measurement revolution: why now and what next? **International journal of operations & production management**, v.19, n. 2, p. 205-228, 1999. Disponível em: <http://www.bc.msu.ac.th/staff/veerawat/1/research/resources/neerly_1999_the_pm_revolution.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2009.

NEELY, Andy. **Business performance measurement: Theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.

NETTO, Francisco S. Medição de Desempenho Organizacional: um estudo das vantagens e desvantagens dos principais sistemas sob as óticas teórico-acadêmica de práticas de mercado. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

Office of Government Commerce. OGC. **About the Office of Government Commerce**. Disponível em: <http://www.ogc.gov.uk/documents/cp0180_workingtogethertodeliverbettervalue.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2009.

OLANDER, Stefan. Stakeholder impact analysis in construction project management. **Construction management and economics**, v. 25, n. 3, p. 277-287, mar. 2007. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=24504921&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 3 jan. 2010.

OLIVEIRA, Anna C. M. de; VALADÃO JÚNIOR, Valdir M. Responsabilidade Socioambiental e Integração: o caso Cargill Agrícola S/A - Complexo

Industrial de Uberlândia - MG. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, Warlei Agnelo de; MUYLDER, Cristiana Fernandes de. “Gestão de Projetos” e “Gerenciamento de Projetos” nos eventos ENANPAD de 2005 a 2007. In: QUANTI & QUALI 2008 – I ENCONTRO BRASILEIRO SOBRE PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS, 2008, Porto Alegre. **Livro de casos do quanti & quali 2008**. Canoas: Sphinx, 2008. 1 CD-ROM.

ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL. OPM3. **Organizational Project Management Maturity Model - Knowledge Foundation**. Four Campus Boulevard, Newtown Square, EUA: Project Management Institute, 2003.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. - reimpressão - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PFEIFFER, Peter. **Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

PHILLIPS, Patti P.; PHILLIPS, Jack J. ROI in the Public Sector. Public Personnel Management, v.33, n. 2, pp. 139-149. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=13266796&site=ehost-live>>. Acesso em: 04 jan. 2010.

PINTO, Jeffrey K. **Power & Politics in Project Management**. EUA: Project Management Institute, 1998. Disponível em: <http://common.books24x7.com/book/id_3034/book.asp>. Acesso em: 03 jan. 2009.

PIRES, José C. P.; MACÊDO, Kátia B. Os Valores Individuais e Organizacionais Em Uma Organização Pública: A Percepção dos Trabalhadores. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

PMNETWORK. **PMI's researching the value of project management study - A supplement of PMNETWORK**. EUA, Agosto. 2008. 4 p.

PRADO, Darci Santos do. **Gerenciamento de programas e projetos nas organizações**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

PRADO, Darci Santos do. **Gerenciamento de projetos para executivos**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2007.

PRADO, Darci Santos do. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 3. ed. Four Campus Boulevard, Newtown Square, EUA: Project Management Institute, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Government extension to the PMBOK® guide third edition**. Four Campus Boulevard, Newtown Square, EUA: Project Management Institute, 2006.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 4. ed. 14 Campus Boulevard, Newtown Square, EUA: Project Management Institute, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **The value of project management**. 2008 Annual Report. Disponível em: <http://www.pmi.org/PDF/PMI_AR08_FINAL_120.pdf>. Acesso em: 15 out. 2009a.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. CAPM growing in Brazil. **PMI Today**, March, 2009. Disponível em < <http://www.pmi.org/Resources/Pages/Members/AllPubEditions.aspx?PublicationTypeCode=PMTD>>. Acesso em: 15 out. 2009b.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Coleção Os Economistas. Trad. Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SILVA, Adilson Aderito da Silva et al. A Influência do Ambiente Organizacional na Inovação de Produtos em Empresas Empreendedoras. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Mackenzie, 2008.

SILVESTRE, Marisa G.; CRUBELLATE, João M. Cooperativismo no Agronegócio: Mudanças Organizacionais e Valores Culturais na COCAMAR Cooperativa Agroindustrial de Maringá – 1990-2005. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31.,

2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

SLACK, Nigel.; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. Trad. Maria Teresa Corrêa de Oliveira e Fábio Alther. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

THOMAS, Janice et al. Selling Project Management to Senior Executives – What's the Hook? In: PINTO, Jeffrey K.; CLELAND, David I.; SLEVIN, Dennis P. (ed.). **The Frontiers of Project Management Research**. EUA: Project Management Institute, 1995. Disponível em: <http://common.books24x7.com/book/id_5612/book.asp> Acesso em: 08 jan. 2010.

THOMAS, Janice; DELISLE, Connie L.; JUGDEV, Kam. **Selling Project Management to Senior Executives: Framing the Moves that Matter**. EUA: Project Management Institute, 2002. Disponível em: <http://common.books24x7.com/book/id_5611/book.asp>. Acesso em: 26 out. 2009.

THOMAS, Janice; MULLALY, Mark. Understanding the Value of Project Management: First Steps on an International Investigation in Search of Value. **Project Management Journal**, v.38, n. 3, pp. 74-89, 2007. Disponível em: <<http://www.pmi.org/Resources/Pages/Members/AllPubEditions.aspx?PublicationTypeCode=PMJL>>. Acesso em: 21 nov. 2009.

THOMAS, Janice; MULLALY, Mark (Org.). **Researching the value of project management**. 14 Campus Boulevard, Newtown Square, EUA: Project Management Institute, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em Projetos: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia**. São Paulo: Makron Books, 1998.

VERMA, Vijay K. **The Human Aspects of Project Management: Organizing Projects for Success, Volume One**. 14 Campus Boulevard, Newtown Square, EUA: Project Management Institute, 1995. Disponível em: <http://common.books24x7.com/book/id_3031/book.asp>. Acesso em: 06 jan. 2010

VOELPEL, Sven C.; LEIBOLD, Marius; ECKHOFF, Robert A. The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. **Journal of Intellectual Capital**, v. 7, n. 1, p. 43-60, 2005.

VILHENA, R. et al (Org.). **O choque de gestão de Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. 367p.

WEAVER, Patrick. The origins of modern project management. **PM World Today**, v. 10, 2.ed., mar. 2008. Disponível em: <<http://www.pmforum.org/library/second-edition/2008/PDFs/Weaver-3-08.pdf>> Acesso em: 29 dez. 2009. 20p.

WORDNET. **Initiative**. Wordnet Search 3.0. Disponível em: <<http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=initiative>>. Acesso em: 07 jan.2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZHAI, Li; XIN, Yanfei; CHENG, Chaosheng. Understanding the Value of Project Management From a Stakeholder's Perspective: Case Study of Mega-Project Management. **Project Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 99-109. Disponível em: <<http://www.pmi.org/Resources/Pages/Members/AllPubEditions.aspx?PublicationTypeCode=PMJL>>. Acesso em: 21 nov. 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Institucionalismo	151
APÊNDICE B – Modelo do questionário aplicado	153
APÊNDICE C – Relação das perguntas do questionário ao modelo de Thomas e Mullaly (2008).....	160
APÊNDICE D – Respostas à questão 2 do questionário aplicado aos respondentes.....	162
APÊNDICE E – Planilha aplicada à gerência de treinamento do DER/MG sobre treinamentos em gestão de projetos.....	163
APÊNDICE F – Planilha aplicada às coordenações dos escritórios dos projetos analisados sobre ferramentas de gerenciamento de projeto utilizadas	164
APÊNDICE G – Questionário enviado à gerência de modernização institucional do DER/MG.....	166

APÊNDICE A – Institucionalismo

O estudo das instituições e do conceito de instituição remonta aos idos de 1930. Everett Hughes foi um dos primeiros autores a empregar o conceito, definindo instituição como um empreendimento social implementado de maneira esperada e permanente (PECI, 2005).

De forma sucinta, o velho institucionalismo aborda as organizações como a unidade de análise, preocupando-se principalmente com elementos internos da organização, como poder, influência e grupos de interesses que influem, positiva ou negativamente, em sua missão (SELZNICK⁵², 1949; SELZNICK⁵³, 1957; ARGYRIS;SCHÖN⁵⁴, 1996, citado por BUENO;PINHEIRO;PEREIRA, 2007).

Neste caso, aspectos cognitivos chave são: valores, normas e atitudes que conflitam com o interesse documentado, deixando claro que as práticas na organização real divergem das documentadas, distanciando a teoria esposada da teoria em uso na ação social (SELZNICK, 1949; SELZNICK, 1957; ARGYRIS; SCHÖN, 1996 citado por BUENO; PINHEIRO;PEREIRA, 2007).

Já o novo institucionalismo enfatiza, em vez dos valores e aspectos morais, as questões reguladoras, normativas e cognitivas. A unidade de análise não se atém somente à organização, mas ela inserida em seu setor e a sua relação com a sociedade, tratando, assim, como populações ou campos organizacionais e preocupando-se com a similaridade e permanência do que com a diversidade e mudança.

Neste sentido, o contexto, ou campo organizacional, é definido como um setor social, com o objetivo de incluir todas as organizações da sociedade que oferecem um dado produto ou serviço, incluindo os setores associados, como: fornecedores,

⁵² SELZNICK, P. **TVA and grass roots**. Berkeley : University of California Press, 1949.

⁵³ SELZNICK, P. **Leadership in administration**. Evanston, IL : Pow, Peterson, 1957.

⁵⁴ ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational Learning II - Theory, Method and Practice**. New York: Addison-Wesley Publishing Co., 1996.

financiadores reguladores, e assim por diante (DIMAGGIO; POWELL⁵⁵, 2005, citado por BUENO; PINHEIRO; PEREIRA, 2007).

Nos últimos anos ainda persiste o debate na academia entre o chamado “velho institucionalismo” e o “novo institucionalismo” ou “neoinstitucionalismo” (PECI, 2005; CALDAS; FACHIN, 2005). O fato de o autor ter optado pela linha do novo institucionalismo decorre de ter observado, durante suas pesquisas, que alguns autores realizaram análises de iniciativas organizacionais em instituições públicas e privadas à luz desta nova corrente e, além disso, de ter notado algumas evidências que se articulavam bem com ela.

Desta forma, não há nesta pesquisa a pretensão de exaltar ou criticar uma ou outra corrente, e o autor espera enriquecer o debate.

REFERÊNCIAS

BUENO, Ricardo L. P.; PINHEIRO; Ivan A.; PEREIRA, Maria F. Instituições e Legitimidade: Um estudo comparativo sobre os campos da Saúde e da Educação no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM

CALDAS, Miguel P.; FACHIN, Roberto. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n. 2, p.46-51, FGV-EAESP, 2005.

PECI, Alketa. A Nova Teoria Institucional em Estudos Organizacionais: Uma Abordagem Crítica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

⁵⁵ DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.45, n.2, p.74-89, FGV-EAESP, 2005.

APÊNDICE B – Modelo do questionário aplicado

QUESTIONÁRIO - DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Przado(a) Sr.(a): As questões que se seguem são de resposta confidencial. Destinam-se a um estudo sobre o valor do gerenciamento de projetos trazido pelos Projetos ProAcesso e ProMG no DER/IMG. Respondendo a este questionário você estará apoiando a ciência da administração pública no entendimento de como o gerenciamento de projetos pode ser melhor implantado neste contexto e quais são os valores organizacionais que ele pode entregar.

Importante: para aumentar o grau de confidencialidade e reduzir possíveis interferências nas respostas, solicitamos que você foi um dos respondentes. Agradecemos desde já a sua colaboração! (tempo típico de preenchimento: ± 15 minutos)

MARQUE APENAS UMA RESPOSTA COM UM "X" (A NÃO SER QUE A PERGUNTA ORIENTE DE FORMA DIFERENTE)

Data de realização do questionário _____		Hora de início do questionário _____	
Sobre gerenciamento de projetos			
1	Já coordenou ou gerenciou projetos ou programas de governo? Se sim, por quanto tempo?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Menos de 2 anos
		<input type="checkbox"/> Entre 3 e 5 anos	<input type="checkbox"/> Entre 5 e 10 anos
		<input type="checkbox"/> Mais de 10 anos	
2	De forma sucinta, o que você entende por gerenciamento de projetos?		
3	Qual os itens ao lado que, em ordem de importância (digite o mais importante:1, e para o menos importante:5) são necessários para a entrega de um projeto?	<input type="checkbox"/> Qualidade	<input type="checkbox"/> Escopo
		<input type="checkbox"/> Tempo	<input type="checkbox"/> Custo
		<input type="checkbox"/> Satisfação dos usuários	
4	Conhece alguma certificação em gerenciamento de projetos para gerentes de projetos?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
4a	Se sim, cite alguma _____		
Sobre treinamentos em gerenciamento de projetos			
5	Já recebeu treinamento direto (cujo curso era exclusivamente sobre o assunto) ou indireto (onde ao menos havia alguma disciplina relacionada) de gerenciamento de projetos? Se não, NÃO responde as perguntas 10a,10b e 10c)	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
5a	Se sim, Quantos?	<input type="checkbox"/> Nenhum	<input type="checkbox"/> 1 (Um)
		<input type="checkbox"/> 2 (Dois)	<input type="checkbox"/> Entre 3 e 5
		<input type="checkbox"/> Mais de 5	
5b	Qual o tempo médio estimado da maioria dos cursos que você participou?	<input type="checkbox"/> Menos de 1 semana	<input type="checkbox"/> Entre 1 semana e 1 mês
		<input type="checkbox"/> Entre 1 mês e 3 meses	<input type="checkbox"/> Entre 3 e 6 meses
		<input type="checkbox"/> Mais de 6 meses	
5c	O que estes treinamentos de gerenciamento de projetos abordaram (Marque os itens que foram abordados)	<input type="checkbox"/> Tempo	<input type="checkbox"/> Custo
		<input type="checkbox"/> Escopo	<input type="checkbox"/> Qualidade
		<input type="checkbox"/> Todas as áreas citadas	<input type="checkbox"/> mais outras

Sobre o DER/MG NOS ÚLTIMOS 2 ANOS, de forma geral:

Nas questões 6 a 11 responda a questão: "Qual o grau que você considera que a organização:"

6	encoraja os servidores a assumir riscos e inovar?	<input type="checkbox"/>	Nulo	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto
7	é inovadora ? (ou seja, está preocupada em desenvolver novos processos e tecnologias?)	<input type="checkbox"/>	Nulo	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto
8	é empreendedora? (ou seja, se dispõe prontamente a desafios impostos pela estratégia de governo)	<input type="checkbox"/>	Nulo	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto
9	tem canais de comunicação com os servidores, de modo que possam influir nos projetos?	<input type="checkbox"/>	Nulo	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto
10	deseja melhores ferramentas de gestão?	<input type="checkbox"/>	Nulo	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto
11	tem contato com os usuários finais de seus produtos proativamente?	<input type="checkbox"/>	Nulo	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto

Sobre o escritório de gerenciamento de Projetos do ProAcesso e Pro-MG NOS ÚLTIMOS 2 ANOS

12	Quais os motivos que você considera que os escritórios de projetos foram criados? (mais importante:1, menos importante:5)	<input type="checkbox"/>	Obrigação legal ou contratual	<input type="checkbox"/>	Pressão por metas	<input type="checkbox"/>	Pressão financeira	<input type="checkbox"/>	Pressão por qualidade	<input type="checkbox"/>	Outros motivos
13	O escritório de projetos trabalha voltado para as entregas do projeto? Se sim, o grau de envolvimento do escritório nestas entregas?	<input type="checkbox"/>	Nulo	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto
14	O escritório de projetos apoia metodologias de gestão de projeto? Se sim, qual o grau de envolvimento do escritório na implantação de métodos?	<input type="checkbox"/>	Nulo	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto
15	Qual o grau da necessidade de mais outras estruturas semelhantes de escritórios de projetos na organização?	<input type="checkbox"/>	Nulo	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto
16	Qual o grau de autoridade que você acha que um gerente de projetos tem sobre seus projetos nesta organização?	<input type="checkbox"/>	Nulo	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto

Sobre a satisfação com os projetos do ProAcesso e Pro-MG (no sentido amplo, desenho e execução de obras) realizados NOS ÚLTIMOS 2 ANOS

Nas questões 17 a 22 responda a questão: "Qual o seu grau de satisfação com relação a:"

17	gestão de projetos?	<input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfeito	<input type="checkbox"/>	Insatisfeito	<input type="checkbox"/>	Neutro	<input type="checkbox"/>	Satisfeito	<input type="checkbox"/>	Totalmente Satisfeito
18	qualidade final de entrega dos projetos?	<input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfeito	<input type="checkbox"/>	Insatisfeito	<input type="checkbox"/>	Neutro	<input type="checkbox"/>	Satisfeito	<input type="checkbox"/>	Totalmente Satisfeito
19	processo de planejamento dos projetos?	<input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfeito	<input type="checkbox"/>	Insatisfeito	<input type="checkbox"/>	Neutro	<input type="checkbox"/>	Satisfeito	<input type="checkbox"/>	Totalmente Satisfeito
20	execução física (obra) dos projetos?	<input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfeito	<input type="checkbox"/>	Insatisfeito	<input type="checkbox"/>	Neutro	<input type="checkbox"/>	Satisfeito	<input type="checkbox"/>	Totalmente Satisfeito
21	controles dos projetos?	<input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfeito	<input type="checkbox"/>	Insatisfeito	<input type="checkbox"/>	Neutro	<input type="checkbox"/>	Satisfeito	<input type="checkbox"/>	Totalmente Satisfeito
22	comunicação dos projetos?	<input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfeito	<input type="checkbox"/>	Insatisfeito	<input type="checkbox"/>	Neutro	<input type="checkbox"/>	Satisfeito	<input type="checkbox"/>	Totalmente Satisfeito
23	Qual o grau de satisfação do cliente interno (governo) que você considera que ele possui na entrega dos projetos	<input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfeito	<input type="checkbox"/>	Insatisfeito	<input type="checkbox"/>	Neutro	<input type="checkbox"/>	Satisfeito	<input type="checkbox"/>	Totalmente Satisfeito
24	Qual o grau de satisfação do cliente externo (população) que você considera na entrega dos projetos	<input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfeito	<input type="checkbox"/>	Insatisfeito	<input type="checkbox"/>	Neutro	<input type="checkbox"/>	Satisfeito	<input type="checkbox"/>	Totalmente Satisfeito

Sobre mudanças organizacionais no DER/IMG NOS ÚLTIMOS 2 ANOS

Nas questões 25 a 29 responda a questão: Qual o grau de influência das iniciativas organizacionais abaixo que você considera para realizar mudanças ou melhorias positivas na organização que e que poderiam impactar os projetos da organização?

(Nulo - sem nenhuma necessidade de mudança / Muito Alto - necessidade imediata de mudança)

25	treinamento em Gestão de Projetos	<input type="checkbox"/>	Nulo	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto
26	processos organizacionais	<input type="checkbox"/>	Nulo	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto
27	padrões de tramitação de documentos internos (formulários, solicitações, etc.)	<input type="checkbox"/>	Nulo	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto
28	documentações de projeto em geral	<input type="checkbox"/>	Nulo	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto
29	estrutura organizacional	<input type="checkbox"/>	Nulo	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto

Sobre processos internos que permeiam os Projetos do ProAcesso e do Pro-MG NOS ÚLTIMOS 2 ANOS

Nas questões 30 a 36 responda a questão: **Qual o grau que você considera atualmente na organização com relação a:**

30	consistência e clareza dos processos organizacionais	<input type="checkbox"/>	Nulo (Processos totalmente inconsistentes e ambíguos)	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto (Processos altamente consistentes e não ambíguos)
31	alinhamento dos projetos à estratégia da organização	<input type="checkbox"/>	Nulo (Totalmente desalinhado)	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto (Totalmente alinhado)
32	clareza de decisão nas intenções dos gestores	<input type="checkbox"/>	Nulo (decisões ambíguas e confusas)	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto (decisões precisas e extremamente claras)
33	tempo de renegociação de metas, caso necessário	<input type="checkbox"/>	Nulo (tempo muito pequeno e insuficiente)	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto (tempo muito adequado e altamente suficiente)
34	garantia de encerramento de projetos no prazo previsto	<input type="checkbox"/>	Nulo (projetos sempre atrasam muito)	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto (projetos sempre são entregues em dia)
35	clareza nos objetivos, metas e resultados dos projetos	<input type="checkbox"/>	Nulo (objetivos e metas não claros)	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto (objetivos e metas muito claros)
36	complexidade de aprovação dos projetos e obras	<input type="checkbox"/>	Nulo (aprovação complexa, sem processo padronizado e altamente burocrática)	<input type="checkbox"/>	Muito baixo	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muito Alto (aprovação rápida, com processo bem padronizado e com burocracia adequada)

Sobre os impactos do gerenciamento de projetos do ProAcesso e do Pro-MG no DER/MG NOS ÚLTIMOS 2 ANOS

Nas questões 37 a 44 responda a questão: **Qual o impacto que estes escritórios de projetos produzem na organização em termos de:**

37	cultura da organização?	<input type="checkbox"/>	Altamente negativo	<input type="checkbox"/>	Negativo	<input type="checkbox"/>	Neutro	<input type="checkbox"/>	Positivo	<input type="checkbox"/>	Altamente positivo
38	nos processos da organização?	<input type="checkbox"/>	Altamente negativo	<input type="checkbox"/>	Negativo	<input type="checkbox"/>	Neutro	<input type="checkbox"/>	Positivo	<input type="checkbox"/>	Altamente positivo
39	na redução de custos?	<input type="checkbox"/>	Altamente negativo	<input type="checkbox"/>	Negativo	<input type="checkbox"/>	Neutro	<input type="checkbox"/>	Positivo	<input type="checkbox"/>	Altamente positivo
40	na redução de retrabalhos?	<input type="checkbox"/>	Altamente negativo	<input type="checkbox"/>	Negativo	<input type="checkbox"/>	Neutro	<input type="checkbox"/>	Positivo	<input type="checkbox"/>	Altamente positivo
41	na produção de serviços de boa qualidade?	<input type="checkbox"/>	Altamente negativo	<input type="checkbox"/>	Negativo	<input type="checkbox"/>	Neutro	<input type="checkbox"/>	Positivo	<input type="checkbox"/>	Altamente positivo
42	na retenção do pessoal de carreira da organização?	<input type="checkbox"/>	Altamente negativo	<input type="checkbox"/>	Negativo	<input type="checkbox"/>	Neutro	<input type="checkbox"/>	Positivo	<input type="checkbox"/>	Altamente positivo
43	na reputação externa da organização?	<input type="checkbox"/>	Altamente negativo	<input type="checkbox"/>	Negativo	<input type="checkbox"/>	Neutro	<input type="checkbox"/>	Positivo	<input type="checkbox"/>	Altamente positivo
44	na qualidade de vida dos servidores?	<input type="checkbox"/>	Altamente negativo	<input type="checkbox"/>	Negativo	<input type="checkbox"/>	Neutro	<input type="checkbox"/>	Positivo	<input type="checkbox"/>	Altamente positivo

Sobre sua experiência de trabalho

45	Qual o seu tempo total de trabalho (de vida de trabalho)?	<input type="checkbox"/> Menos de 5 anos	<input type="checkbox"/> Entre 5 e 10 anos	<input type="checkbox"/> Entre 11 e 15 anos	<input type="checkbox"/> Entre 16 e 20 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 20 anos
46	Qual o seu tempo de Trabalho na organização atual que trabalha	<input type="checkbox"/> Menos de 5 anos	<input type="checkbox"/> Entre 5 e 10 anos	<input type="checkbox"/> Entre 11 e 15 anos	<input type="checkbox"/> Entre 16 e 20 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 20 anos
47	Já trabalhou em outras organizações públicas?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não				
47a	Se sim, por quanto tempo? (Some o tempo total)	<input type="checkbox"/> Menos de 5 anos	<input type="checkbox"/> Entre 5 e 10 anos	<input type="checkbox"/> Entre 11 e 15 anos	<input type="checkbox"/> Entre 16 e 20 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 20 anos
48	Já trabalhou em outras organizações privadas?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não				
48a	Por quanto tempo? (Some o tempo total)	<input type="checkbox"/> Menos de 5 anos	<input type="checkbox"/> Entre 5 e 10 anos	<input type="checkbox"/> Entre 11 e 15 anos	<input type="checkbox"/> Entre 16 e 20 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 20 anos
49	Nível Educacional	<input type="checkbox"/> 2º grau completo	<input type="checkbox"/> Superior incompleto	<input type="checkbox"/> Superior completo	<input type="checkbox"/> Pós-graduação	<input type="checkbox"/> Mestrado ou Doutorado

Hora de Término do questionário _____

APÊNDICE C – Relação das perguntas do questionário ao modelo de Thomas e Mullaly (2008)

(continua)

Número da Pergunta	Construto	Dimensão	Componente
1	Contexto	Pessoas	Experiência em GP
3	Contexto	Cultura	Não foco em cliente
4	Contexto	Pessoas	Experiência em GP
5a	Implementação	Treinamento - Duração	Treinamento - Duração
5b	Implementação	Treinamento - Duração	Treinamento - Duração
5c	Implementação	Treinamento - Entregas	Treinamento - Entregas
6	Contexto	Cultura	Evitadores de conflito
7	Contexto	Cultura	Inovações
8	Contexto	Cultura	Atitudes positivas em GP
9	Contexto	Cultura	Atitudes positivas em GP
10	Valor	Satisfação	Desejo de melhores ferramentas de Gestão
11	Contexto	Cultura	Não foco em cliente
12	Implementação	Motivadores	Drivers tradicionais
13	Implementação	Organização	PMO voltado a entregas
14	Implementação	Organização	PMO voltado a suporte metodológico
15	Valor	Satisfação	Desejo de suporte por um Escritório de Projetos
16	Implementação	Organização	Autoridade do GP
17	Valor	Práticas consistentes	Boas práticas de GP
18	Valor	Práticas consistentes	Bom GP sem boas práticas formais
19	Valor	Práticas consistentes	Boas práticas de GP
20	Valor	Práticas consistentes	Boas práticas de GP
21	Valor	Práticas consistentes	Boas práticas de GP
22	Valor	Práticas consistentes	Boas práticas de GP
23	Valor	Satisfação	Satisfação dos clientes
24	Valor	Satisfação	Satisfação dos clientes
25	Valor	Satisfação	Desejo por mudança
26	Valor	Satisfação	Desejo por mudança
27	Valor	Satisfação	Desejo por mudança
28	Valor	Satisfação	Desejo por mudança
29	Valor	Satisfação	Desejo por mudança
30	Valor	Alinhamento	Alinhamento organizacional
31	Valor	Alinhamento	Alinhamento organizacional
32	Valor	Práticas consistentes	Boas práticas de GP
33	Valor	Práticas consistentes	Boas práticas de GP
34	Valor	Alinhamento	Alinhamento em GP

Número da Pergunta	Construto	Dimensão	Componente
35	Valor	Alinhamento	Alinhamento em GP
36	Valor	Práticas consistentes	Complexidade de aprovação de projetos
37	Valor	Resultados nos negócios	Impacto do gerenciamento de projetos na cultura e resultado geral da organização
38	Valor	Resultados nos negócios	Impacto do gerenciamento de projetos na cultura e resultado geral da organização
39	Valor	Benefícios Realizados	Alinhamento estratégico
40	Valor	Benefícios realizados	Cultura corporativa
41	Valor	Benefícios realizados	Alinhamento estratégico
42	Valor	Benefícios realizados	Novos serviços e retenção de pessoal
43	Valor	Benefícios realizados	Crescimento e reputação
44	Valor	Benefícios realizados	Melhoria de RH e qualidade de vida
45	Contexto	Pessoas	Senioridade
46	Contexto	Pessoas	Senioridade
47	Contexto	Pessoas	Senioridade
47a	Contexto	Pessoas	Senioridade
48	Contexto	Pessoas	Senioridade
48a	Contexto	Pessoas	Senioridade
49	Contexto	Pessoas	Senioridade

APÊNDICE D – Respostas à questão 2 do questionário aplicado aos respondentes

Respondente	Resposta
1	Conjunto de ferramentas orientadas, onde você orienta uma série de atividades para serem trabalhadas no formato de projeto (início, meio e fim), no alcance de metas, onde você fragmenta o alcance de grandes metas em metas intermediárias e vai fazendo o monitoramento constante para os resultados finais.
2	Aplicação de técnicas na elaboração de atividades relacionadas para atingir um conjunto de objetivos pré-definidos.
3	Coordenação, acompanhamento e exercer todas as interfaces de tal maneira que você resolva os problemas a tempo e hora, sem haver descontinuidade.
4	Definidas as metas, o gerenciamento é fundamental para através de monitoramento permanente, transformá-las em realidade, compatibilizando-as com os recursos existentes.
5	Trabalhar para que as atividades previstas aconteçam, com a qualidade desejada, dentro dos preços e prazos estimados.
6	Adotar as ações necessárias para que o planejado consiga ser implementado.
7	Metodologia com metas, indicadores, acompanhamento e resultados.
8	Controle e acompanhamento / gestão das metas pactuadas e gestão orçamentária dos recursos necessários à implementação do programa / empenho prévio.

APÊNDICE E – Planilha aplicada à gerência de treinamento do DER/MG sobre treinamentos em gestão de projetos

Nome do curso	Duração	Tipo de treinamento: Formal Informal Distância	Treinamento foi ajustado às necessidades ou foi padrão?
MBA em Gestão de Projetos	1 ano	Formal	Parcial
MBA em Gestão de Projetos	1 ano	Formal	Padrão
MBA em Gestão Pública	1 ano	Formal	Ajustado Parcialmente
Programa de Desenvolvimento de Gestores	112 horas	Formal	Ajustado Totalmente
Gestão Empreendedora *	40 horas	Formal	Ajustado Parcialmente
MS Project **	40 horas	Formal	Padrão
MS Project	20 horas	Formal	Padrão

Temas abordados					Status	Local (Capital ou interior)	Número de vagas
Projeto	Programa	Portfolio	PMBOK	Liderança			
x	x	x	x		Realizado	Capital	20
			x		Em andamento	Interior	1
x					Em andamento	Capital	12
x				x	Realizado	Capital	52
x					Realizado	Interior	103
x					Realizado	Capital	17
x					Realizado	Capital	23

Fonte: Gerência de Treinamento DER/MG

* Turmas realizadas em 2008 e 2009, sendo 42 vagas em 2008 e 61 vagas em 2009

** Iniciado em dez/2007

APÊNDICE F – Planilha aplicada às coordenações dos escritórios dos projetos analisados sobre ferramentas de gerenciamento de projeto utilizadas

Projeto: ProAcesso

Ferramentas de gerenciamento de projetos analisadas	Caracterização	Interna ou externa ao escritório
Modelos de documentações	Ofícios e memorandos padrão	Interno/Externo
Checklist	Checklist de aditivo, edital, relatório BID, acompanhamento BIRD (checklist de uso pessoal, não sendo considerado padrão)	Interno
Software de gestão de tempo	Planilha eletrônica de cronograma físico-financeiro em MS Excel	Interno
Software de gestão de recursos	Software próprio da consultoria - Módulo gerenciamento da documento e gerenciamento de eventos	Interno
Software de gestão de custos	Software próprio da consultoria - Módulo contábil - objetiva fechamento de contas para BID e JBIC), SMO ¹ , SIAFI ²	Interno
Software de gestão de riscos	Não identificado	
Banco de dados de experiências	Não identificado	
Banco de dados de lições aprendidas	Não identificado	
Relatório de situação sintético	- Relatório de Monitoramento físico (SR) mensal - Quadro de monitoramento para o BID I utilizando "earned value"	Externo
Relatório de situação detalhado	Relatório mensal do programa	Externo
Outros relatórios - 1	Padrão de Planilha de cronograma físico-financeiro em MS Excel	Externo (para contratadas)
Outros relatórios - 2	Relatório trimestral JBIC	Interno / Externo
Outros relatórios - 3	Relatório mensal BID I	Interno / Externo
Outros relatórios - 4	Relatório mensal BID II	Interno / Externo
Outros relatórios - 5	Relatório mensal BID I - Análise de valor agregado	Interno / Externo

Observações:

1 - SMO - Sistema de Medição de Obras - Software de controle do DER/MG

2 - SIAFI - Banco de dados de informações financeiras gerais do governo do estado - utilizado de forma indireta

3 - Banco de dados ProAcesso - elaborado pelo próprio escritório - contém informações que geram os relatórios

Projeto: Pro-MG

Ferramentas de gerenciamento de projetos analisadas	Caracterização	Interna ou externa ao escritório
Modelos de documentações	Formulário de andamento da obra	Interno
Checklist	Não identificado (os processos são informais e conhecidos pelos integrantes da coordenação)	
Software de gestão de tempo	Cronograma em MS Project para acompanhamento de processos licitatórios e cronograma de acompanhamento e execução de obras em MS Excel	Interno/Externo
Software de gestão de recursos	Trabalho terceirizado pela consultoria de apoio	
Software de gestão de custos	SMO ¹ , SIAFI ²	Interno/Externo
Software de gestão de riscos	Não identificado - realizado informalmente	
Banco de dados de experiências	Não identificado	
Banco de dados de lições aprendidas	Não identificado	
Relatório de situação sintético	Relatório físico semanal por CRG	Interno/Externo
Relatório de situação detalhado	Relatório físico financeiro mensal por CRG	Interno/Externo
Outros relatórios - 1	Relatório de acompanhamento para BIRD (a ser executado)	

Observações:

1 - SMO - Sistema de Medição de Obras - Software de controle do DER/MG

2 - SIAFI - Banco de dados de informações financeiras gerais do governo do estado - utilizado de forma indireta

APÊNDICE G – Questionário enviado à gerência de modernização institucional do DER/MG

1) Quais foram as Inovações gerenciais nos últimos dois anos, em termos de processos, pessoas e sistemas (Exemplo: ISO9000, 14000, Gestão Qualidade Total, Gestão do Conhecimento, ERP, melhorias de processos em geral, Reengenharia, Gestão de Projetos, Planejamento Estratégico, etc..)?)

> Resposta: Nos últimos dois anos, alinhado ao esforço governamental de profissionalizar a gestão pública no estado de Minas Gerais, diversos processos de negócios foram revistos. Cabe ressaltar o foco dos trabalhos voltado para reduzir prazos de conclusão das diversas tarefas que compõem os respectivos processos, com o objetivo de melhorar o alcance de metas estabelecidas para os projetos estruturadores e, por último, nos Acordos de Resultado.

O DER/MG aumentou a sua capacidade de alcance de resultados apesar de não ter sido implementado um projeto de reestruturação organizacional que viabilize, de forma plena, a implementação das inovações pretendidas.

No campo da gestão da qualidade está sendo desenvolvido o projeto de certificação de empresas de consultoria (PMPQ-H), sobre o qual a pode lhe fornecer o status atual. Apesar dos processos de certificação ainda não terem sido introduzidos nos editais, os processos de contratação e os próprios editais tem sido aperfeiçoados objetivando melhoria da qualidade preço e prazo dos serviços e obras a serem fornecidos.

A instalação de um escritório de projetos no DER/MG, ainda não alcançou seus objetivos uma vez que apenas os projetos estruturadores e o Acordo de Resultados são monitorados pela ASR. Projetos associados como o SGIV⁵⁶ ainda não são monitorados pelo nível estratégico ou escritório de projetos. O SGIV está sendo

⁵⁶ O Sistema de Gerenciamento da Infraestrutura Viária (SGIV) é um software criado especialmente para atender às necessidades de gerenciamento orçamentário, financeiro e técnico do DER/MG e já se encontra parcialmente implantado e em utilização.

gerenciado e construído por meio da colaboração do nível gerencial, uma vez que todos os módulos do sistema foram concebidos e validados nas diversas fases pelos gerentes líderes dos principais processos de negócio em pauta e suas equipes. O atraso na composição de um comitê de liderança, para conhecer os diversos módulos construídos em maior profundidade, e junto com os gerentes do projeto e usuários líderes estabelecerem metas e prazos para implantação dos mesmos em nível de produção, está ampliando o *gap* entre entrega de produtos e a efetiva utilização institucional.

O planejamento estratégico do sistema, elaborado pela SETOP e com consultoria da PUBLIX, foi um grande passo para se estabelecer um modelo gerencial de administração pública. No entanto, diversos objetivos estratégicos, no campo da aprendizagem institucional, como gestão da inovação e gestão do conhecimento, não estão sendo implementados de maneira sistemática. O programa PCRH tem oferecido aos servidores do DER/MG um grande número de bolsas para formação de especialistas e mestres em diversas áreas do conhecimento, mas ainda não existem ferramentas de gestão deste conhecimento que potencializem a sua apropriação e desenvolvimento no dia a dia da instituição.

2) Foram inovações exclusivas do órgão ou foram adotadas por parte ou todo o governo?

> Resposta: O DER/MG tem uma história de desenvolvimento institucional que está sendo potencializada com as diretrizes do governo atual. Os acordos de empréstimo com os diversos agentes financeiros internacionais também oferecem boas oportunidades.

3) Houve alguma consultoria específica em gestão de projetos nos últimos dois anos?

> Resposta: consultoria, que eu saiba não. Cursos de gestão de projetos estão sendo oferecidos a diversos servidores e os esforços do escritório “Estado para Resultados” se soma com os esforços internos da ASR.

ANEXOS

ANEXO A – Cálculo da taxa de execução dos projetos estruturadores.....	169
ANEXO B – Estrutura organizacional do DER/MG	170
ANEXO C – Decreto 43.378/2003.....	173
ANEXO D – Indicadores do acordo de resultados 2008 do sistema de transportes e obras públicas	175

ANEXO A – Cálculo da taxa de execução dos projetos estruturadores



SECRETARIA DE ESTADO DE
TRANSPORTES E OBRAS PÚBLICAS

ACORDO de RESULTADOS

- Anexo 02: Memória de cálculo dos Projetos Estruturadores

RELATÓRIO DE APURAÇÃO DA EXECUÇÃO DOS PROJETOS ESTRUTURADORES DA SECRETARIA DE ESTADO DE TRANSPORTES E OBRAS PÚBLICAS PARA O ANO DE 2008

Responsável pela apuração no GERAES – Leonardo Carvalho Ladeira

**TAXA DE EXECUÇÃO DOS PROJETOS ESTRUTURADORES DA
SECRETARIA DE ESTADO DE TRANSPORTES E OBRAS PÚBLICAS:
54,50%**

Nota Final de execução: $N_{PE} = (M_p + M_A) / 2$

$N_{PE}: (0,51 + 0,58) / 2$

$N_{PE}: 0,545$

Média ponderada dos projetos: $M_p: 0,51$

Minas Avança: 0,0025

Pro-Acesso: 0,3407

ProMG - Plano Programa de Recuperação e Manutenção Rodoviária do Estado
De Minas Gerais: 0,0828

Potencialização da Infra-Estrutura Logística da Fronteira Agroindustrial: 0,0105

Programa de Aumento da Capacidade e Segurança dos Corredores de
Transporte: 0,0015

Ações dos demais projetos estruturadores com responsabilidade da SETOP:
0,0736

$N = 0,0025 + 0,3407 + 0,0828 + 0,0105 + 0,0015 + 0,0736$

$N = 0,51$

Média aritmética das notas dos projetos: $M_A: 0,58$

Minas Avança: 0,88

Pro-Acesso: 0,56

ProMG - Plano Programa de Recuperação e Manutenção Rodoviária do Estado
De Minas Gerais: 0,5

Potencialização da Infra-Estrutura Logística da Fronteira Agroindustrial: 0,67

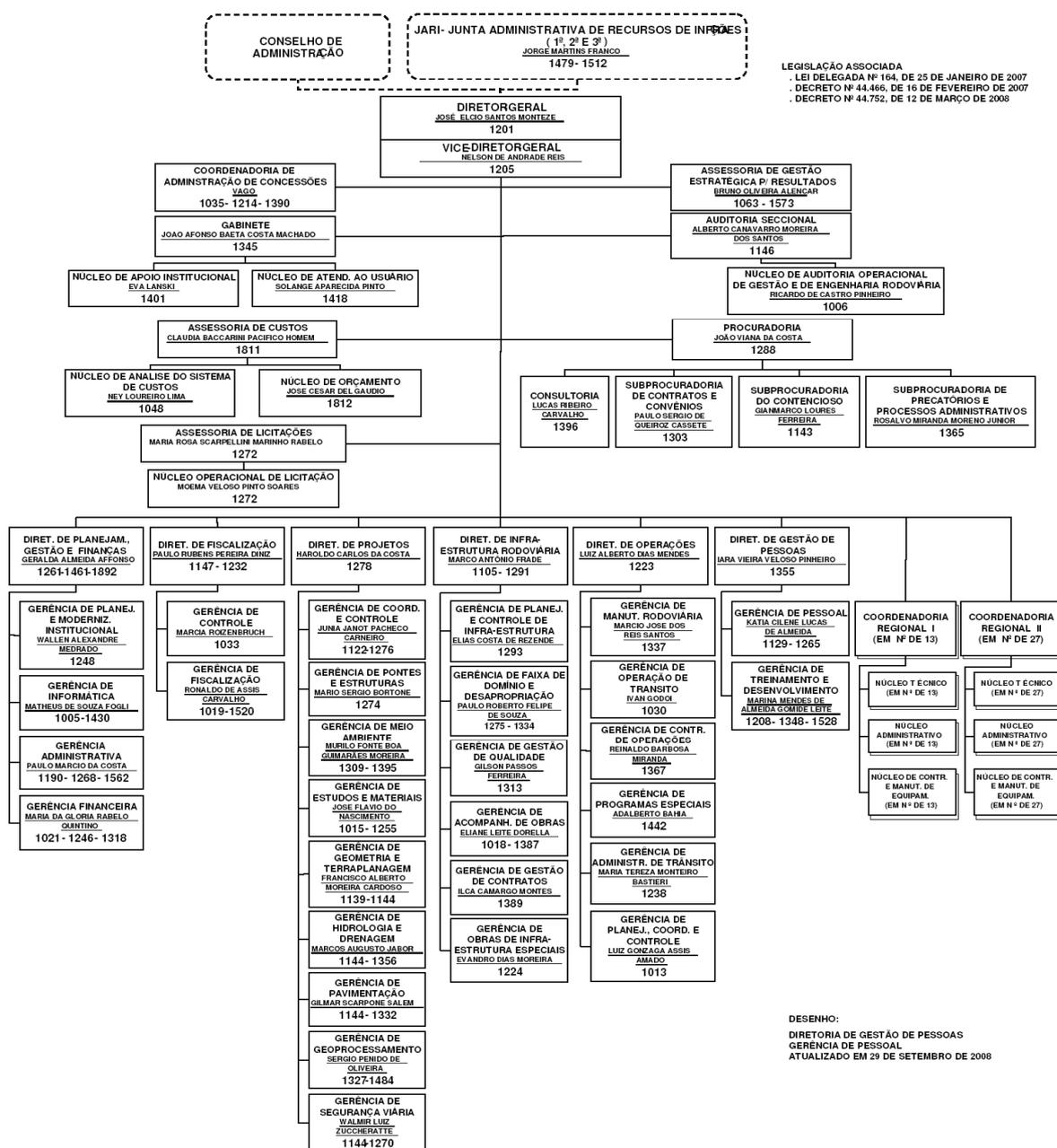
Programa de Aumento da Capacidade e Segurança dos Corredores de
Transporte: 0,5

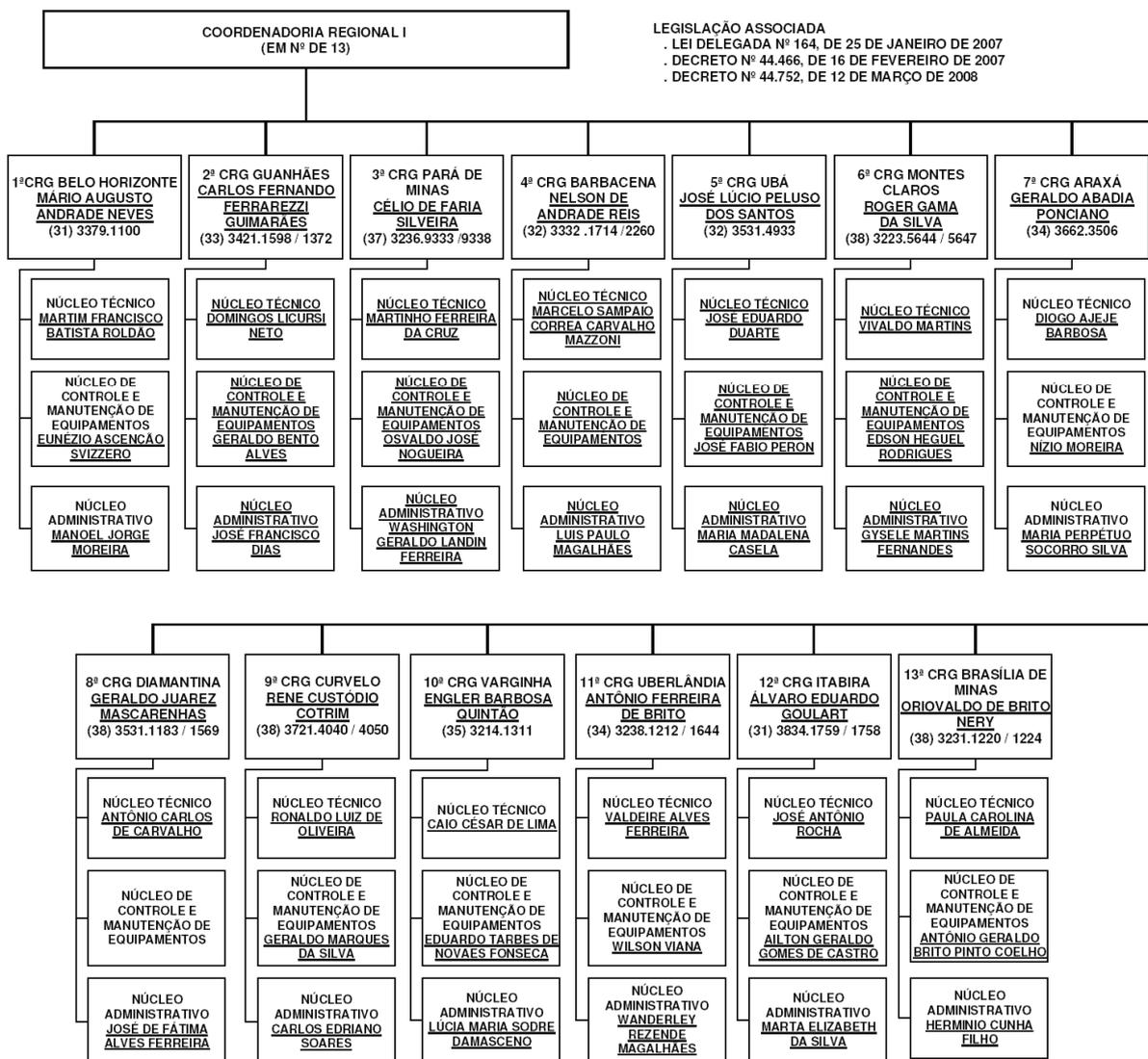
ANEXO B – Estrutura organizacional do DER/MG

A estrutura organizacional do DER/MG está definida em Lei 11.403, de 21 de janeiro de 1994 e pelas Leis Delegadas 100, de 29 de janeiro de 2003 e 164, de 25 de janeiro de 2007

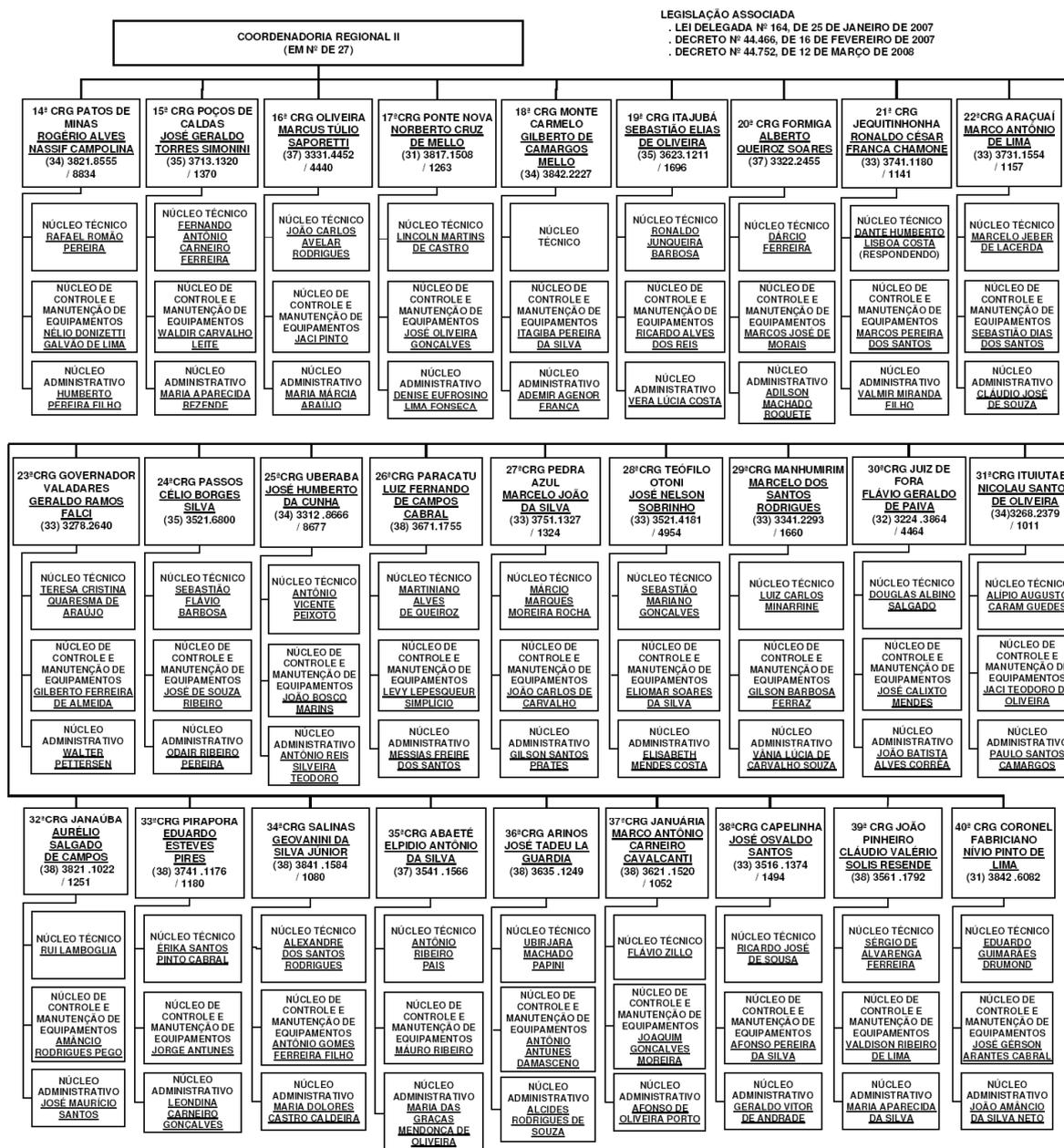
Disponível em: <<http://www.der.mg.gov.br/institucional/estrutura-organizacional-legal>>. Último acesso em: 10 de janeiro de 2010.

DER - DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DO ESTADO DE MINAS GERAIS RELAÇÃO DE SERVIDORES RESPONSÁVEIS PELA ADMINISTRAÇÃO DA ESTRUTURA ATUAL





DESENHO:
 DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
 GERÊNCIA DE PESSOAL
 ATUALIZADO EM 29 DE SETEMBRO DE 2008



DESENHO:

DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
GERENCIA DE PESSOAL
ATUALIZADO EM 29 DE SETEMBRO DE 2008

ANEXO C – Decreto 43.378/2003

Institui a função de Gerente
Executivo de Projeto e dá outras
providências.

O governador do estado de Minas Gerais, no uso da atribuição
que lhe confere o inciso VII do art. 90 da Constituição do Estado,

DECRETA:

Art. 1º - Fica instituída a função de Gerente Executivo de
Projeto, para atender a necessidades de gerenciamento intensivo
dos Projetos Estruturadores, no âmbito do Plano Mineiro de
Desenvolvimento Integrado - PMDI.

§ 1º - A função de que trata o "caput" deste artigo não
implicará, para o agente designado, em recebimento de qualquer
valor remuneratório adicional, nem tampouco em alteração de sua
situação funcional.

§ 2º - A remuneração dos agentes designados para exercício da
função de que trata este artigo permanecerá a cargo do órgão ou
entidade de origem, mantidos os direitos e vantagens a que fizer
jus.

Art. 2º - O Gerente Executivo de Projeto terá as seguintes
atribuições:

I - executar as decisões emanadas pela Coordenação do
Projeto;

II - atuar, em nome do estado de Minas Gerais, junto aos
órgãos e entidades envolvidos em sua execução;

III - coordenar as ações a serem executadas no âmbito do
Projeto;

IV - responsabilizar-se por atingir as metas contratadas;

V - prestar contas, periodicamente ou sempre que for
solicitado, do estágio em que se encontra o Projeto, à
Subsecretaria de Planejamento e Orçamento, da Secretaria de Estado
de Planejamento e Gestão; e

VI - fazer correções de estratégia, quando necessário.

Art. 3º - O Gerente Executivo de Projeto está subordinado
técnica e administrativamente à Secretaria de Estado responsável
pela coordenação do Projeto, à qual deve se reportar diretamente
para tratar de todos os assuntos relacionados ao mesmo e está
sujeito ao acompanhamento da Secretaria de Estado de Planejamento
e Gestão, responsável pela Coordenação do Plano Mineiro de
Desenvolvimento Integrado.

Art. 4º - Poderão exercer a atividade de Gerente Executivo de
Projeto servidores ou detentores de função pública da
Administração Direta e Indireta do Estado.

Art. 5º - A designação dos Gerentes Executivos de Projeto se

dará por ato do governador do estado.

Art. 6º - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, aos 16 de junho de 2003; 212º da Inconfidência Mineira.

Aécio Neves - governador do estado

ANEXO D – Indicadores do acordo de resultados 2008 do sistema de transportes e obras públicas



**SECRETARIA DE ESTADO DE
TRANSPORTES E OBRAS PÚBLICAS**

ACORDO de RESULTADOS

INDICADORES

Nº	Item	INDICADOR	Unid. Medida	Valor de Referência		Execução no período				Proposta de nota ponderada	
				Valor	Período de Referência	2008/01		2008/02			Proposta de nota parcial
						Meta	Realizado	Meta	Realizado		
20	Desenvolver os Escritórios de Projetos do Sistema SETOP.	Nível médio de maturidade dos escritórios de projetos do Sistema SETOP.	Unidade	2,01	Jan 2008	-	-	2,2	2,37	10	0,60
21	Reduzir significativamente o adiantamento de prazos em projetos e contratos.	Percentual médio de atraso das obras de pavimentação do Pro-Acesso concluídas no ano corrente.	%	37,9	Jan-Dez 2007	-	-	35%	9%	10	1,00
22	Efetivar as ações do Programa PROAERO.	Número de Projetos de Engenharia de Reforma, Melhoria e/ou Ampliação de Aeroportos Concluídos.	Projetos	6	2007	6	-	6	17	10	0,20
23		Número de Obras de Reforma, Melhoria e/ou Ampliação de Aeroportos Concluídas.	Obras	4	2007	3	2	3	3	8,33	0,17
24	Garantir a aplicação de boas práticas de gestão, viabilizando as metas específicas de área meio da Agenda Setorial.	Execução dos indicadores/ações da Agenda Setorial de 2ª Etapa do Sistema	Unidade		2007	-	-	10	9,87	9,87	1,97
Nota Estimada da Agenda Setorial do Choque de Gestão										8,21	
<p>O somatório dos pesos dos itens considerados para a avaliação de 2008 totaliza 89%. Desta forma foi realizada uma proporção matemática:</p> $8,21 \text{ ----- } 89\%$ $X \text{ ----- } 100\%$ $X = \frac{100 \times 8,21}{89}$ $X = 9,23$											
NOTA FINAL: 9,23											