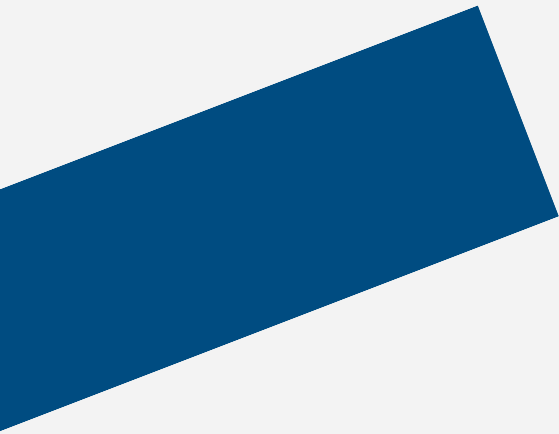


MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS E CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO



MELHORIA DA GESTÃO DE PROJETOS EM UMA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) Guilherme Silveira Santana ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente Gustavo Melo Silva, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo

03

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta

05

Público-alvo da proposta

07

Descrição da situação-problema

09

Objetivos da proposta de intervenção

11

Diagnóstico e análise

13

Proposta de intervenção

15

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data

17

Referências

19

Protocolo de recebimento

20

RESUMO

A gestão de projetos tem se constituído como uma prática gerencial amplamente utilizada por organizações públicas que buscam atingir seus objetivos institucionais com eficiência e qualidade. Um elemento importante a ser considerado na análise e proposição de qualquer prática administrativa é a cultura organizacional, que se refere às crenças, valores, normas e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização. Esses elementos podem ter um impacto direto na maneira como os projetos são gerenciados.

Dessa forma, analisar a gestão de projetos em uma organização pública passa por contextualizar suas práticas e ferramentas com a cultura organizacional praticada, a fim de que se ampliem as chances de sucesso. Para refletir esses aspectos, foi realizada a aplicação da pesquisa de maturidade em gestão de projetos em uma Secretaria Estadual de Educação e a fim de investigar os resultados obtidos e propor melhorias mais efetivas, uma pesquisa etnográfica também foi realizada, para contextualizar os aspectos da cultura organizacional local com o diagnóstico de maturidade da gestão de projetos.

O resultado situou a Secretaria de Estado de Educação estudada em um nível regular de maturidade em gestão de projetos e acima da média obtida pelas organizações públicas participantes da pesquisa mais recente realizada pela instituição proponente do modelo. Os resultados setoriais indicaram que o setor onde os projetos têm teor, majoritariamente, pedagógico apresentaram índices de maturidade menos elevados.

Pode-se destacar que alguns traços culturais presentes no ambiente organizacional da Secretaria, como a flexibilidade, plasticidade, desigualdade de poder e hierarquia, reformismo, alta rotatividade de cargos e a influência dos aspectos políticos nos processos administrativos e operacionais influenciam diretamente na gestão de projetos da organização. Dessa forma, de posse de ambas as análises, foi possível desenhar os planos de ação para a melhoria dos níveis de maturidade na gestão de projetos da organização, considerando a dimensão cultural e ampliando, assim, as chances de sucesso na aplicação da melhoria da maturidade em gestão de projetos da Secretaria de Estado de Educação estudada.



Analisar a gestão de projetos em uma organização pública passa por contextualizar suas práticas e ferramentas com a cultura organizacional praticada, a fim de que se ampliem as chances de sucesso.



INTRODUÇÃO

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

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

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

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



E quando se fala em mudança organizacional, é imprescindível que ela seja planejada com muita precisão e dentro dos parâmetros legitimados pela própria cultura organizacional.



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

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

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



O campo da teoria organizacional na Adm. Pública passa a discutir assuntos como gestão estratégica organizacional, gestão de projetos, gestão por processos, indicadores de desempenho, a partir da reforma gerencial



Como podem ser implementadas melhorias na gestão de projetos de uma Secretaria Estadual de Educação, considerando a cultura organizacional local como um elemento essencial na análise?



CONTEXTO

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

Dessa forma, ao já ter iniciado sua experiência com a concepção de análise envolvendo as sete dimensões da gestão de projetos, dadas por Prado (2015), a pesquisa etnográfica foi orientada e estruturada segundo essa divisão. Isso facilitou a análise dos resultados obtidos em cada uma das dimensões e o desenho dos planos de ação de melhoria, que serão estruturados conforme os resultados do questionário de maturidade e da análise etnográfica.

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

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

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

A investigação desta pesquisa foi direcionada à equipe de servidores da Secretaria de Educação estudada que atuam diretamente com a gestão de projetos. Dessa forma, a escolha dos respondentes ao questionário e à entrevista semiestruturada foi feita conforme o conhecimento de campo do pesquisador. A estrutura organizacional básica da Secretaria compreende, ao todo, nove níveis, porém, a análise dessa pesquisa enfoca no nível gerencial, que compreende as quatro Diretorias que possuem profissionais atuantes nos Escritórios de Gestão de Projetos no momento de realização da pesquisa. A estrutura organizacional simplificada da Secretaria é mostrada na figura 1 a seguir.

Legenda

SEED – Secretaria Estadual de Educação do Paraná

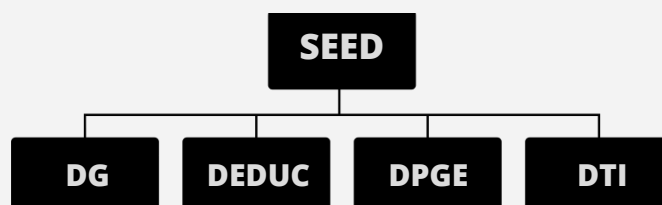
DG – Diretoria Geral

DEDUC – Diretoria de Educação

DPGE – Diretoria de Planejamento e Gestão Escolar

DTI – Diretoria de Tecnologia e Inovação

Figura 1 – organograma da Secretaria



PÚBLICO-ALVO

No momento da realização desta pesquisa, cada uma das quatro Diretorias possuem um Diretor e um profissional do EGP vinculado a essa Diretoria. O contato com os servidores participantes na pesquisa se dará por intermédio desses profissionais dos EGP, que trabalham com o monitoramento e apoio a cada um dos projetos considerados estratégicos pela própria Diretoria.

Serão priorizados os profissionais que possuem perfis mais gerenciais e estão mais próximos da dimensão estratégica da organização. A seguir, uma breve descrição sobre o escopo de trabalho de cada uma das quatro Diretorias é apresentada, conforme o regulamento oficial mais recente no momento da realização desta pesquisa.

DIRETORIA GERAL

A DG possui diversas atribuições, incluindo a aprovação, dentro de sua competência, de matérias propostas pelas demais chefias da Secretaria. Supervisiona a atuação das comissões de licitação da Secretaria e atua no processo decisório, estabelecendo fluxos de informações entre as unidades administrativas e desempenhando outras atividades correlatas ou designadas por superiores.

Também é responsável por gerenciar, fiscalizar e acompanhar a execução de contratos e convênios sob responsabilidade da Secretaria, bem como monitorar os repasses de recursos financeiros através de programas federais e a atualização dos registros pertinentes.

DIRETORIA DE TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

As atribuições da DTI compreendem a realização de intercâmbio de soluções tecnológicas, tanto internamente quanto em parceria com os órgãos da Administração Pública em níveis federal, estadual, municipal e de outros poderes. Isso visa viabilizar, integrar e compatibilizar dados e aplicações, garantindo o acesso a informações relevantes para embasar a tomada de decisões na área de tecnologia educacional.

Além disso, dentre outras atribuições, é incumbida de acompanhar e atender às necessidades de informação da rede estadual de Educação Básica, propondo melhorias e inovações em sistemas e metodologias para maior eficiência e eficácia. A definição de critérios de prioridades no desenvolvimento e manutenção de sistemas também faz parte de suas responsabilidades.

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO

A DEDUC é responsável por coordenar a formulação e implementação da política pedagógica, alinhada às diretrizes da Secretaria, promovendo ações para garantir uma educação pública de qualidade, atendendo à diversidade cultural e buscando uma gestão democrática e participativa nas unidades organizacionais.

Dentre outras atribuições, também propõe e administra ações pedagógicas para a melhoria da qualidade educacional nas instituições de ensino da rede estadual, além de coordenar e acompanhar o processo de ensino-aprendizagem para favorecer o desenvolvimento dos estudantes e o cumprimento das políticas públicas no setor da educação.

DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR

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

Além disso, dentre outras atribuições, realiza o planejamento para a construção de novas instituições de ensino e a ampliação dos espaços físicos das instituições existentes são igualmente tarefas da Diretoria de Planejamento e Gestão Escolar.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

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

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

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

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

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

OBJETIVOS DA PROPOSTA

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

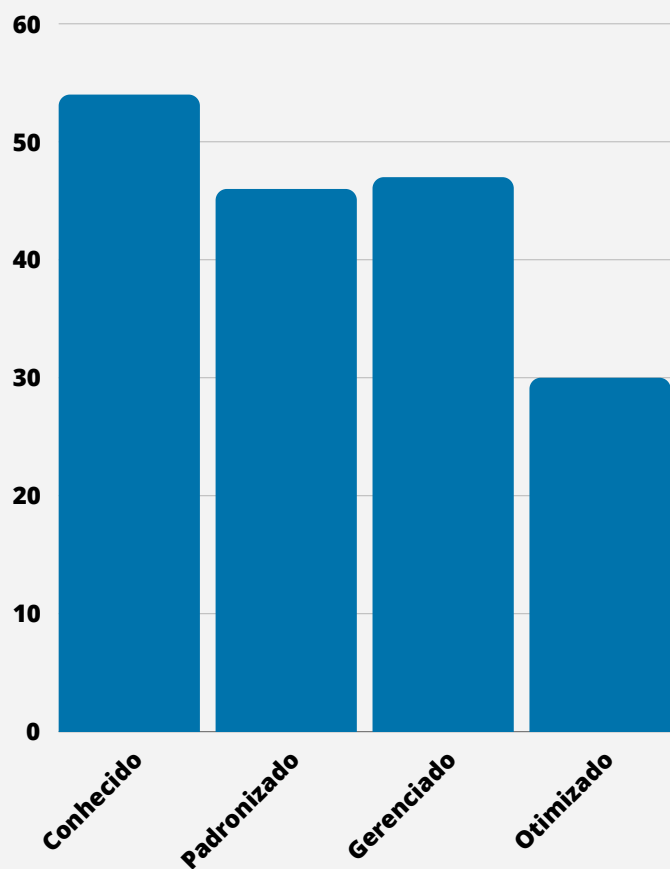
Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos com os dados quantitativos, especificamente, sobre a pesquisa de maturidade em gestão de projetos, bem como os dados qualitativos, especificamente, sobre a análise etnográfica a respeito da influência da cultura organizacional na gestão de projetos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

De acordo com a metodologia, os resultados da pesquisa de maturidade são setorizados, ou seja, possibilita identificar diferentes níveis de maturidade em uma mesma organização. Os resultados do gráfico 1 indicam que a Secretaria possui uma maior aderência ao nível Conhecido

. Esse estágio refere-se ao despertar para o assunto de gestão de projetos, o que representa um esforço da organização em estabelecer uma linguagem comum, mas onde cada profissional ainda trabalha do seu modo. É caracterizado por iniciativas isoladas para o planejamento e controle dos projetos.

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

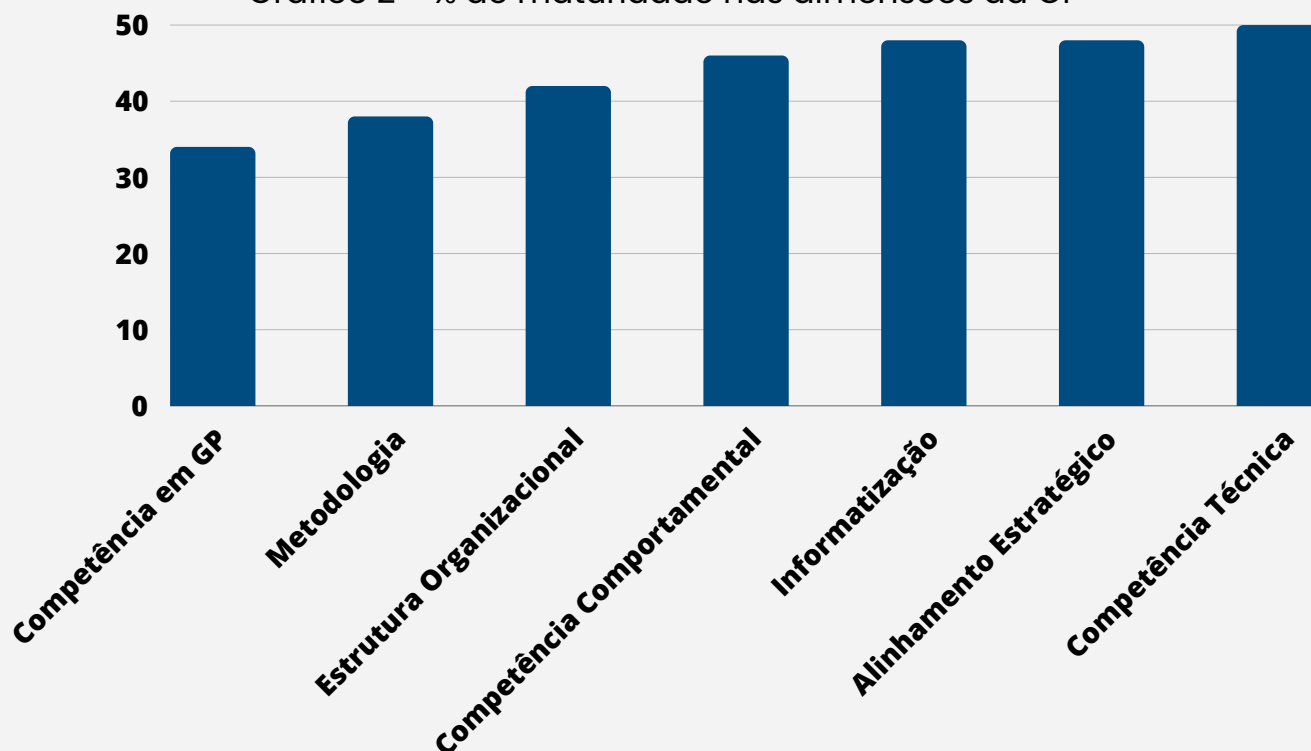
Gráfico 1 - % de aderência aos níveis



A análise desses resultados, conforme Prado (2015), denota um avanço da organização na consolidação da padronização de uma gestão de projetos eficaz e eficiente, com profissionais exclusivos e dedicados a essa tarefa. Porém ainda há um trabalho a ser realizado para que a aderência aos níveis mais avançados (Gerenciado e Otimizado) seja superior, o que representará a consolidação dos processos de melhoria contínua relacionados à gestão de projetos.

Verifica-se que as dimensões que possuem percentuais considerados fracos, conforme a tabela 2 (Prado, 2015), são Competência em GP e Metodologia, as outras cinco dimensões apresentam percentuais acima de 40%, sendo, portanto, considerados regulares. Competência Técnica e Contextual foi a dimensão que apresentou o melhor resultado. Nenhuma dimensão apresentou um percentual considerado forte ou muito forte (acima de 75%).

Gráfico 2 – % de maturidade nas dimensões da GP



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

Gráfico 3 – comparação com outros níveis de maturidade



PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

Neste documento, são apresentados os planos de ação para a melhoria da maturidade em GP na Secretaria. Este produto técnico é produto da Dissertação intitulada “Maturidade em Gestão de Projetos e Cultura Organizacional em uma Secretaria Estadual De Educação”. Os resultados obtidos com a pesquisa de maturidade, bem como as inferências realizadas a partir das entrevistas semiestruturadas e as notas de campo mantidas pelo pesquisador foram os principais subsídios para a formulação das propostas dos planos de ação aqui apresentados.

Para facilitar a aplicação das propostas e considerar as diferentes necessidades para cada setor, foi elaborado um conjunto de planos de ação transversal (quadro 1) e outro conjunto para cada Diretoria (quadros 13, 14, 15 e 16). A análise geral dos resultados da pesquisa de maturidade que indicam as dimensões a serem trabalhadas em toda a Secretaria subsidiaram a elaboração dos planos de ação transversais. Já os resultados setorializados da pesquisa de maturidade indicaram as dimensões a serem priorizadas em cada Diretoria. Além disso, o escopo de atuação de cada Diretoria permitiu desenhar diferentes propostas de ação baseadas no que cada uma pode executar conforme o regulamento atual da Secretaria (Paraná, 2021).



ETNOGRAFIA EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

A etnografia – prática oriunda da antropologia social – em estudos organizacionais tem utilidade para a descoberta de fenômenos organizacionais em três áreas de interesse

i) o entendimento dos processos culturais no trabalho dentro das organizações (como por exemplo desenvolvendo teoria a partir dos dados etnográficos, criticamente estendendo o conceito de simbólico e examinando modelos de representação);

ii) uma abordagem crítica às práticas gerenciais (como, por exemplo, usando a etnografia como uma prática desconstrutiva, assim como reconstrutiva; examinando possibilidades para novas formas de organização baseadas numa maior variedade de entradas (inputs) ao processo gerencial; e vinculando considerações cognitivas, epistemológicas, afetivas, ideológicas e éticas numa mesma estrutura);

iii) a natureza da mudança organizacional e sua gestão (como, por exemplo, usando ideias antropológicas para moldar a refletir processos de mudança; e desenvolvimento de uma pedagogia que busque desenvolver o gestor como antropólogo).



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

Ações transversais

Ação 1 – Treinamento contínuo em GP

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

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

Ação 2 – Fortalecimento do Planejamento Estratégico

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

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

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

Ação 3 – Workshop práticas inovadoras em GP

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

Ação 4 – Incentivo à realização de avaliações de impacto

A avaliação de impacto de políticas públicas é uma prática gerencial que pode incentivar a organização a estruturar suas ações no formato de projetos, já que uma das etapas essenciais para o processo é o monitoramento da política pública, que consiste na identificação dos objetivos estratégicos, na elaboração dos indicadores que monitorem o progresso e as metas quantitativas e temporais para cada indicador (Ramos, 2012). Tais atividades estão relacionadas ao Planejamento Estratégico da organização, bem como à correta utilização da metodologia gestão dos projetos proposta, em especial na etapa de planejamento.

Tabela 1 – quadro-resumo das ações transversais

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

Ações para a Diretoria Geral

Ação 5: Continuidade do EGP da Secretaria

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

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

Ação 6: Incentivo à certificação em gestão de projetos

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

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

Ação 7 – Instrução Normativa para a gestão de projetos

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

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

Tabela 2 – quadro-resumo com as ações para a DG

O que?	Por que?	Como?	Quem?	Quando?	Onde
Continuidade do EGP	Evitar que haja descontinuidade das ações de gestão de projetos devido a trocas no corpo não-permanente	Alocação de corpo permanente no EGP	Diretoria Geral e Gabinete	Único	Secretaria
Incentivo à certificação em GP	Pagamento de curso preparatório e taxas de inscrição a servidores do corpo permanente	Comunicar a estratégia às dimensões operacionais e alinhá-la a execução dos projetos	Diretoria Geral e Gabinete	Contínuo	Secretaria
Instrução Normativa	Desconhecimento dos papéis e responsabilidades das partes envolvidas na gestão de projeto	Instrução Normativa contendo as orientações	Dep. Jurídico e EGP	Único	Secretaria

Ações para a Diretoria de Educação

Ação 8- Treinamento introdutório sobre gestão de projetos

Para além dos treinamentos contínuos previstos nas ações transversais, apresentados no quadro 1, seria essencial que o corpo técnico da Diretoria de Educação recebesse uma atenção especial, devido aos baixos índices obtidos na pesquisa de maturidade, especialmente nas dimensões de Metodologia e Competências em GP.

Nesse sentido, sugere-se a realização de treinamentos introdutórios que apresentassem a Metodologia vigente, bem como os conhecimentos específicos da gestão de projetos necessários à boa execução mínima dos projetos.

Ação 9 – Contextualização da metodologia em gestão de projetos pedagógicos

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

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

Tabela 3 – quadro-resumo com as ações para a DEDUC

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

Ações para a Diretoria de Planejamento e Gestão Escolar

Ação 10 – Sistema de compartilhamento de boas práticas

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

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

Tabela 2 – quadro-resumo com as ações para a DPGE

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

Ações para a Diretoria de Tecnologia da Inovação

Ação 11: Treinamentos para utilização das ferramentas informatizadas

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

Ação 12: Ampliação do acesso às ferramentas informatizadas

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

Tabela 2 – quadro-resumo com as ações para a DTI

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

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Os responsáveis e a data estão incados nas tabelas-resumo 1, 2,3 e 4 da seção anterior.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Reforma do estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais. *Revista de Administração Pública*. v. 39, n. 2, p. 401-420, mar-abr 2005
- ADLER, N. J. *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati, OH: South Western, 2002.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003
- ANDRADE, M. M. *Introdução a metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1994
- ANDRADE, M.; GABILLAUD, A. M. P. Maturidade em gerenciamento de projetos: estudo de caso em construtoras do estado de Sergipe. In: XXXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2014, Curitiba, out. 2014.
- ANDRIOLO, L. J. A Reforma do Estado de 1995 e o Contexto Brasileiro. In: *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 30, 2006, Salvador, BA, Anais... Salvador: ANPAD, p1-15, 2006.
- ANGROSINO, M. *Etnografia e Observação Participante*. Bookman. Tradução por Artmed Editora S. A. 2009, São Paulo.
- ARAGÃO, C. V. Burocracia, Eficiência e Modelos de Gestão Pública: um Ensaio. *Revista do Serviço Público*. Ano 48, n. 3, p104-129. Set-Dez 1997.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. *RAP*. Rio de Janeiro 34(4): 7-26, Jul./Ago. 2000
- CARBONE, P. Cultura Organizacional do setor pública brasileiro: desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de cultura. *RAP*, v. 34, n. 2, 2000
- CHU, R. A., WOOD JR, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *RAP – RIO DE JANEIRO* 42(5):969-91, SET./OUT. 2008
- KERZNER, H. *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. John Wiley and Sons, New York. pp.21-56. 2002
- MACHADO, S. S. *Gestão da qualidade*. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012
- MOUTINHO, J. da A., JUNIOR, R. R. *Gestão de projetos no contexto público: mapeamento do campo de investigação*. *RAP*. Rio de Janeiro 54(5):1260-1285, set.-out. 2020.
- PARANÁ. Decreto n. 9.261 de novembro de 2021. Diário Oficial 11.049. Curitiba, Paraná.
- PARANÁ. *Manual de Comunicação Escrita Oficial do Estado do Paraná*. Departamento Estadual de Arquivo Público ; [colaboração técnica] Escola de Governo do Paraná. – 3. ed. atual. e rev. – Curitiba : Departamento de Imprensa Oficial do Estado, 2014.
- PIRES, J. C. de S., MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP* Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006
- PRADO, D. *Maturidade em gestão de projetos*. 3. ed. Nova Lima. Falconi Editora, 2015
- RODRIGUES, I., RABECHINI JR, R., CSILLAG, J. M. Os Escritórios de Projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. *R.Adm.*, São Paulo, v.41, n.3, p.273-287, jul./ago./set. 2006
- SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. *RAP*. Rio de Janeiro 43 (2): 347-69. Mar-Abr 2009
- WOOD, T.; CALDAS, M. Antropofagia organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 4, p. 6-17, 1998.

Discente: Guilherme Silveira Santana,
Mestre em Administração Pública

Orientador: Gustavo Melo Silva,
Doutor

Universidade Federal de São João Del Rey

outubro de 2023