

RELATÓRIO DE PESQUISA¹:

CONTRIBUIÇÃO DE UMA DIRETORIA DE PROJETOS NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS INSTITUCIONAIS

SETEMBRO/2010

1. Objetivos

- Avaliar modelos de Escritório de Gerenciamento de Projetos em órgãos públicos
- Identificar contribuições de um Escritório de Gerenciamento de Projetos para elevar a eficiência e a efetividade no desenvolvimento de projetos em uma organização

2. Público alvo

- Gerentes de projetos de órgãos públicos
- Diretorias de Projetos (ou Escritórios de Projetos – EP) de órgãos públicos e privados
- Consultores e especialistas em Planejamento e Gestão de Projetos

3. Metodologia e Instrumento de pesquisa

O instrumento selecionado para esta pesquisa foi um questionário endereçado individualmente a 30 profissionais com experiência no trabalho com projetos (**Questionário em Anexo**).

As questões iniciais do questionário identificam o perfil do respondente em termos de nível de conhecimento e experiência em planejamento e gestão de projetos. As demais questões têm por finalidade identificar as principais funções de uma Diretoria/Escritório de Projetos, os benefícios que pode trazer para a instituição, os fatores que afetam sua implantação, o perfil da equipe para atuar neste órgão e outros aspectos de interesse para os objetivos do questionário.

As questões com possibilidade de respostas múltiplas tiveram o número máximo de opções limitadas em 1/3 a 1/2 do total de opções, visando à identificação dos pontos considerados mais relevantes pelos respondentes em cada item.

Algumas questões apresentam, ainda, espaço para respostas abertas, complementando aspectos não abordados no conjunto de opções fechadas.

O critério para selecionar os respondentes foi o de possuir conhecimento e experiência no planejamento e gestão de projetos e, se possível no trabalho em equipes de Escritório de Projeto. Este critério viabilizou a obtenção de respostas e informações qualificadas e relevantes para os objetivos do questionário.

O questionário utilizado na pesquisa encontra-se no final deste Relatório.

¹ Esta pesquisa subsidiou proposta apresentada pela Diretoria de Acompanhamento de Projetos e Resultados Educacionais – DAPE, da SEE-MG, para sua reorganização tendo por base a metodologia de Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP, como estratégia de apoio às gerências de projetos dessa Instituição, de forma a garantir a eficiência e eficácia no desenvolvimento desses projetos.

4. Análise dos resultados do questionário (N = 25 respondentes)

Questão 1 - Experiência dos respondentes no trabalho de gestão de projetos

A experiência da maior parte dos respondentes (56%) concentra-se na *participação em equipes de projetos e na gerência de projetos*, em oposição a *membro ou diretor de Escritório/Diretoria de Projetos e consultor em projetos*.

Questão 2 - Tempo de sua experiência com planejamento e gestão de projetos

Aproximadamente 50% dos respondentes possuem mais de 10 anos de experiência no trabalho com projetos. 36% dos respondentes possuem *até 4 anos* de experiência.

Questão 3 - Formação em planejamento e gestão de projetos

71% dos respondentes possuem formação em planejamento e gestão de projetos em *grupos de trabalho com projetos e cursos de extensão*, em oposição a *cursos específicos ou certificação profissional*

Questão 4 - Principais funções de um Escritório ou Diretoria de Projetos

As funções que se destacam nas respostas obtidas são:

- Participar da formulação de políticas de planejamento/gestão de projetos **(84%)**
- Monitorar e avaliar o desenvolvimento de projetos na instituição **(80%)**
- Identificar/propor solução de problemas no desenvolvimento de projetos **(76%)**
- Orientar gerentes de projetos em Planejamento e Gestão **(76%)**

Em segundo lugar destacam-se as funções:

- Implantar padronização de processos de planejamento/gestão de projetos (68%)
- Prover apoio metodológico aos gerentes de projetos da instituição **(64%)**

Nota-se o destaque numa função de maior hierarquia atribuída à Diretoria/Escritório de Projetos, abrangendo a contribuição na formulação de políticas e o acompanhamento e avaliação dos projetos em desenvolvimento na instituição. No segundo nível aparece a função de orientação metodológica. Essa visão sugere a colocação da Diretoria/Escritório de Projetos próxima à Administração Central da Instituição.

Questão 5 - Local de atuação dos respondentes

Grande parte **(79%)** dos respondentes tem trabalhado com **projetos em instituições públicas**. Desses, 58% trabalham em instituições que **possuem Escritório/Diretoria** de projetos.

Questão 6 - Importância da implantação e funcionamento de um Escritório/Diretoria de Projetos

A grande maioria dos respondentes considera que é *muito importante a implantação de uma Diretoria de Projetos* numa instituição pública. Menos de 5% dos respondentes não atribui tanta importância. Esse resultado mostra uma visão afirmativa em relação à necessidade dessa Diretoria.

Questão 7 - Nível de maturidade no Planejamento e Gestão de Projetos no setor público

Na visão dos respondentes (76%), o *nível de maturidade é baixo* nas instituições públicas, havendo pouco conhecimento e pouca prática sobre planejamento e gestão de projetos. Outros 20% consideram que o *nível de maturidade é razoável*. É interessante notar o descompasso entre essa percepção dos respondentes e a crescente demanda para a realização de projetos, especialmente na área educacional. A constatação desse descompasso gera a necessidade de se implementar medidas urgentes que promovam o desenvolvimento conceitual e a capacitação de recursos humanos em planejamento e gestão de projetos educacionais. A implantação de uma Diretoria/Escritório de Projetos pode ser uma medida importante para se alcançar esse objetivo.

Questão 8 – Opção por implantar ou não uma Diretoria de Projetos na instituição

100% dos respondentes afirmam que implantariam uma Diretoria de Projetos em sua instituição. É significativo o fato de nenhum respondente demonstrar dúvida ou restrição à proposta de implantação de uma Diretoria/Escritório de Projetos, o que parece corroborar a percepção geral sobre a importância dessa medida. Os principais argumentos apresentados em favor dessa implantação são:

- *Há necessidade de integração entre os projetos desenvolvidos pelas diferentes áreas, evitando a duplicidade de esforços e promovendo a complementaridade das ações.*
- *A área é importante para que se crie uma memória da execução de projetos na Instituição, evitando-se a repetição de erros tendo em vista as diferentes lições aprendidas e definindo o "modus operandi" que melhor se adequa à cultura institucional.*
- *É importante uma coordenação que articule os projetos desenvolvidos na Instituição de modo a otimizar recursos humanos, físicos e financeiros.*
- *Uma Diretoria de Projetos é um órgão importante para toda instituição que desenvolve projetos, principalmente em função do apoio metodológico que provê aos gerentes, além da maior eficiência e eficácia que proporciona às atividades baseadas em projetos.*
- *É essencial para o bom funcionamento dos projetos uma equipe capaz de propor novas ações, soluções e mudanças nos projetos, através do monitoramento e avaliação constante das ações e resultados.*
- *Porque sem planejamento adequado, mesmo com recursos ilimitados a eficácia seria baixa.*
- *É uma área de grande importância para qualquer governo e o Escritório de Projetos ajudaria a alinhar os projetos com as estratégias da instituição.*
- *Uma Diretoria de Projetos é uma forma de garantir que projetos prioritários sejam executados e monitorados. A falta de uma área responsável pela gestão de projetos pode representar uma ameaça para a não conclusão de muitos projetos ou a ineficiência na execução de projetos.*
- *O planejamento e a gestão de projetos são fundamentais para o melhor conhecimento dos resultados obtidos pelos projetos, com a produção de dados e informações de qualidade que possam auxiliar na indicação dos pontos positivos dos projetos desenvolvidos, bem como aqueles que precisam ser modificados ou melhorados.*
- *É necessário introduzir a cultura de projetos. Por meio de um Escritório de Projetos poder-se-ia ter informações sistematizadas sobre o andamento das ações, buscando, sobretudo, ter informações precisas e confiáveis sobre o andamento das ações.*

Questão 9 – Experiências de Escritório de Projetos apontadas pelos respondentes

As seguintes experiências foram citadas pelos respondentes do questionário:

- *Avaliação e gestão da informação do MDS (Ministério de Desenvolvimento Social)*
- *Rede de Escritórios de Projetos de MG - Grupo formado pelos escritórios de projetos para troca de experiências em projetos*
- *Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo*
- *Centrais Elétricas de Santa Catarina*
- *O GERAES/SEPLAG – escritório de projetos do governo*
- *Diretoria de Acompanhamento e Avaliação de Projetos da SEE-MG – DAPE*
- *Central de Monitoramento e Avaliação de Projetos da SEE-MG – CC-MEA*
- *Sala do conhecimento do Ministério da Educação - Reino Unido*
- *Diretorias de Projetos do CETEC*
- *Escritório de Projetos do UNIBANCO – Avaliação de projetos em escolas públicas de RS,SP,RJ e MG*
- *Monitoramento e avaliação do Projeto Jovens de futuro do Unibanco*
- *Instituto de Pesquisas e Inovações Educacionais - Educativa*
- *Escritório de Projetos do Instituto Airton Senna – Avaliação de projetos nas escolas públicas (MG, PE, Al, MT, SC)*

Apesar do reconhecimento explícito relativo à necessidade e importância de uma Diretoria/Escritório de Projetos, o número de experiências dessa natureza citadas pelos respondentes é significativamente pequeno, sendo menor do que 1 citação por respondente (cerca de 0,5 citação por respondente). Era de se esperar um índice maior de citações por parte de um conjunto de respondentes considerados especialistas no trabalho com projetos. Esse fato parece confirmar o baixo grau de capacitação e de experiências efetivas existentes em nosso contexto em comparação com a demanda crescente pela implementação de projetos.

Questão 10 – Fatores de dificuldade ou resistência para implantação de uma Diretoria de Projetos

Os principais fatores apontados pelos respondentes são:

- *Ausência de conceitos claros sobre planejamento de gestão de projetos (76%)*
- *Desconhecimento das funções desenvolvidas por um Escritório de Projetos (72%)*
- *Desconhecimento dos benefícios de um Escritório (Diretoria) de Projetos (68%)*
- *Despreparo de equipes para o trabalho de planejamento e gestão de projetos (60%)*

Essas respostas mostram dois tipos principais de dificuldades/resistências à implantação de uma Diretoria/Escritório de Projetos: um tipo se refere à falta de conceitos e de capacitação de pessoas para o trabalho de planejamento e gestão de projetos; outro tipo se refere à falta de conhecimentos sobre as funções e os benefícios de uma Diretoria/Escritório de Projetos. Novamente, essa constatação demonstra o baixo grau de capacitação e experiência de nosso contexto na área de planejamento e gestão de projetos, a despeito da valorização e demanda geral pela realização de projetos. O processo de implantação de uma Diretoria/Escritório de Projetos deverá incluir a solução dos dois tipos de dificuldades apontadas.

Questão 11 - Principais benefícios da implantação de uma Diretoria ou Escritório de Projetos

O principal benefício apontado pelos respondentes é:

- *Elevação da produtividade no trabalho com projetos (72%).*

Em segundo nível, os respondentes apontam também os seguintes benefícios:

- *Provimento de informações relevantes para o planejamento de políticas públicas (52%)*
- *Uniformização de aspectos conceituais e metodológicos no trabalho com projetos (48%)*
- *Favorecimento da implantação de uma cultura de projetos na organização (44%)*
- *Criação de mecanismos de gestão do conhecimento na instituição (44%)*

Esses resultados coincidem com a visão da DAPE/SEE-MG. Parece muito significativo o principal benefício apontado, na medida em que revela uma preocupação positiva com a produção de resultados efetivos mediante a realização dos projetos. Os demais benefícios, de segundo nível, dizem respeito ao processo necessário para se alcançar o benefício final de elevação da produtividade no trabalho com projetos.

Questão 12 - Perfil do integrante de equipes em uma Diretoria ou Escritório de Projetos

O principal componente do perfil do integrante de equipes de projetos é:

- Ter facilidade para o trabalho em equipe (80%).

Em segundo nível, os respondentes apontam também os seguintes elementos do perfil desejado:

- Possuir facilidade para comunicação (68%)
- Ter boa disposição para análise e solução de problemas (68%)
- Ser proativo (52%)
- Possuir visão sistêmica (48%)

É interessante o destaque dado pelos respondentes à *facilidade para o trabalho em equipe*. Essa habilidade tem sido valorizada em todos os níveis da atividade humana. Entretanto, na visão da Dape/SEE é também de especial importância *ter boa disposição para análise e solução de problemas*, que ficou em segundo nível.

Questão 13 - Relatórios (ou produtos) imprescindíveis de uma Diretoria ou Escritório de Projetos

Os relatórios apontados pelos respondentes como principais são:

13.2. Relatório de monitoramento e avaliação de projetos (84%)

13.3. Relatório de indicadores de desempenho por projeto (76%)

Questão 14 – Comentários e observações apresentadas

Os respondentes registraram os seguintes comentários adicionais sobre a estrutura e funcionamento de uma Diretoria de Projetos:

- A direção de um escritório deve ser ligada e ter o apoio político da alta direção da instituição.
- A estrutura deve ter foco na geração de valor para os gestores e para a organização; deve *gerar informação para a tomada de decisão nos projetos, para a comunicação dos*

projetos, para o planejamento dos projetos. Deve também uniformizar o padrão das informações da organização, possibilitando um entendimento comum das mesmas. Deve reduzir a idéia de controle e assumir a idéia de apoio à execução.

- É fundamental que pelo menos algum membro da equipe da Diretoria tenha conhecimentos e experiência em planejamento e gestão de projetos
- Para funcionar bem, um Escritório de Projetos deve estar atrelado aos interesses maiores da instituição, porém com autonomia para decisões embasadas na experiência e operacionalização dos projetos.
- O Escritório necessita se caracterizar como uma área de produção de conhecimento sobre a instituição, desde sua estrutura até suas demandas prioritárias e secundárias. Necessita de uma estrutura que garanta eficiência e eficácia à instituição que opte por atuar com Gestão de Projetos.
- É importante que todos os executivos de uma Diretoria de Projetos tenham sintonia no que diz respeito a uma cultura de desenvolvimento de projetos.
- A qualidade do trabalho do escritório de projetos depende em grande medida da qualidade dos projetos que monitora. A prioridade precisa ser sempre o fomento de projetos bem estruturados, com objetivos claros e mensuráveis e metodologias de trabalho coerentes. Na área da educação estes projetos são escassos.
- A existência de Escritório de Projetos na administração pública é de fundamental importância pois pode contribuir para seu desenvolvimento e na definição das políticas públicas. Contribui também para organização da Instituição fornecendo informações sobre o desenvolvimento dos projetos e sua performance nos locais onde são implementados.

Esses comentários poderão ser úteis num processo de implantação e organização de uma Diretoria/Escritório de Projetos.

5. Conclusão

A análise das respostas obtidas demonstra o valor e a necessidade de se organizar e manter uma Diretoria/Escritório de Projetos nas organizações com a finalidade de tornar mais eficiente e efetivo o trabalho de planejamento e gestão dos seus projetos. Na análise das respostas é possível também encontrar elementos que poderão ser úteis no processo de organização e implantação de Diretorias/Escritórios de Projetos.

QUESTIONÁRIO
CONTRIBUIÇÃO DE UMA DIRETORIA DE PROJETOS
NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS INSTITUCIONAIS

SETEMBRO/2010

Prezado(a) Senhor(a)

A Diretoria de Acompanhamento e Avaliação de Projetos da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais – DAPE/SEE-MG está realizando uma pesquisa com profissionais que têm experiência no trabalho com projetos e equipes que atuam em Escritórios de Projetos em instituições públicas e privadas.

A finalidade desta pesquisa é identificar modelos de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EP) e avaliar a contribuição de um trabalho sistematizado em desenvolvimento de projetos para melhor desempenho das organizações.

Assim, solicitamos sua colaboração, respondendo ao questionário abaixo, retornando-o com suas respostas ao e-mail dape.gab@educacao.mg.gov.br. Não há necessidade de identificar-se.

Agradecemos sua colaboração,

Atenciosamente,

Diretoria da DAPE/SEE-MG

1. A **sua experiência** no trabalho de gestão de projetos inclui as funções de (pode marcar mais de uma resposta):
 - 1.1. Consultor independente
 - 1.2. Membro de equipe de projetos
 - 1.3. Membro de equipe de Escritório ou Diretoria de Projetos
 - 1.4. Diretor ou Coordenador de Escritório/Diretoria de Projetos
 - 1.5. Gerente ou Coordenador de Projetos

2. O **tempo de sua experiência** com planejamento e gestão de projetos, considerando as funções citadas no item 1, anterior, é de:
 - 2.1. Até 4 anos
 - 2.2. Entre 5 e 10 anos
 - 2.3. Mais de 10 anos

3. Você tem alguma **formação** em planejamento e gestão de projetos?
 - 3.1. Não
 Sim (Assinale abaixo)
 - 3.2. Grupo de trabalho e estudo em Planejamento e Gestão de Projetos
 - 3.3. Curso de extensão em Planejamento e Gestão de Projetos
 - 3.4. Curso de especialização/Pós-graduação em Planejamento e gestão de projetos
 - 3.5. Possui o certificado PMP (*Project Management Professional*) do Instituto PMI.

4. Na sua compreensão, as **principais funções** de um Escritório de Projetos, ou Diretoria de Projetos, são (Assinale até 5 funções que você considera principais):
 - 4.1. Orientar gerentes de projetos em Planejamento e Gestão
 - 4.2. Especificar indicadores de desempenho para os projetos em execução
 - 4.3. Prover apoio metodológico aos gerentes de projetos da instituição

- 4.4. [] Monitorar e avaliar o desenvolvimento de projetos na instituição
- 4.5. [] Planejar e executar ações de formação de recursos humanos em desenvolvimento de projetos
- 4.6. [] Contratar consultores em planejamento, gestão e avaliação de projetos
- 4.7. [] Identificar e propor solução de problemas no desenvolvimento de projetos
- 4.8. [] Providenciar documentação de lições aprendidas no trabalho com projetos
- 4.9. [] Desenvolver ações voltadas para adequação da cultura organizacional no trabalho com projetos
- 4.10. [] Estabelecer comunicação interna entre gerentes dos projetos em execução
- 4.11. [] Participar da formulação de políticas de planejamento e gestão de projetos na instituição
- 4.12. [] Prover suporte operacional e executivo às equipes de projeto
- 4.13. [] Implantar padronização de processos de planejamento e gestão de projetos
- 4.14. [] Manutenção da base de dados dos projetos desenvolvidos e em desenvolvimento
- 4.15. [] Representar a instituição nos intercâmbios e instâncias de comunicação inter-institucionais

5. A **instituição** em que você tem atuado como gestor de projetos ou membro de equipe de projetos:

- 5.1. [] É uma instituição privada e possui Escritório/Diretoria de Projetos
- 5.2. [] É uma instituição privada e não possui Escritório/Diretoria de Projetos
- 5.3. [] É uma instituição pública e possui Escritório/Diretoria de Projetos
- 5.4. [] É uma instituição pública e não possui Escritório/Diretoria de Projetos

6. Que **grau de importância** você atribui à necessidade de implantação e funcionamento de um setor, ou Escritório/Diretoria de Projetos, dedicado ao trabalho de orientar o planejamento e gestão de projetos? (Escolha um número de 1 a 5, sendo 1 o grau de importância mínima e 5 o grau de máxima importância)

- 6.1. Importância para instituições públicas: [1]-----[2]-----[3]-----[4]-----[5]
- 6.2. Importância para instituições privadas: [1]-----[2]-----[3]-----[4]-----[5]

1. Qual das afirmações abaixo corresponde ao seu entendimento sobre o **nível de maturidade** em que se encontram os órgãos públicos no Brasil, em relação à cultura e capacitação na área de planejamento e gestão de projetos?

- 7.1. [] Muito maduro: os órgãos públicos adotam amplamente e dominam as técnicas de gestão de projetos
- 7.2. [] Razoável: existem iniciativas no setor público que podem ser exemplos de boas práticas de gestão
- 7.3. [] Baixo: há pouco conhecimento e prática sobre planejamento e gestão de projetos
- 7.4. [] Muito Baixo: há total desconhecimento sobre planejamento e gestão de projetos
- 7.5. [] Não tenho conhecimento sobre o nível de maturidade em que os órgãos públicos se encontram

2. Se você fosse convidado para dirigir uma Secretaria de Educação do sistema público, você **criaria/manteria uma Diretoria** especialmente dedicada ao trabalho de planejamento e gestão de projetos educacionais?

- 8.1. [] Sim
- 8.2. [] Tenho dúvidas
- 8.3. [] Não

Justifique sua resposta _____

3. Você pode citar alguma(s) **experiência(s) ou proposta(s) que você conhece** e considera importante(s) na área de implantação e funcionamento de setor, Diretoria ou Escritório de Projetos?

4. Indique até 4 **fatores de dificuldades ou resistências** que você considera que mais se opõem ou impedem a implantação ou funcionamento adequado de um setor, Diretoria ou Escritório de projetos. (Cite esses fatores ou marque na lista a seguir)
- 10.1. Ausência de conceitos claros sobre planejamento de gestão de projetos
 - 10.2. Despreparo de equipes para o trabalho de planejamento e gestão de projetos
 - 10.3. Falta de cultura, no país, relacionada ao trabalho com projetos
 - 10.4. Limitações da proposta de trabalho com projetos para solucionar problemas de gestão
 - 10.5. Desconhecimento dos benefícios de um Escritório (Diretoria) de Projetos
 - 10.6. Falsa visão de que os custos para um Escritório de Projetos são muito elevados
 - 10.7. Desconhecimento das funções que podem ser desenvolvidas por um Escritório de Projetos
 - 10.8. Estrutura e funcionamento inadequados dos Escritórios de Projetos
 - 10.9. _____
 - 10.10. _____
 - 10.11. _____
 - 10.12. _____
5. Assinale os **principais benefícios** decorrentes da implantação de uma Diretoria ou Escritório de Projetos (marcar até 4 opções)
- 11.1. Evitar retrabalho no acompanhamento e avaliação de projetos
 - 11.2. Uniformização de aspectos conceituais e metodológicos no trabalho com projetos
 - 11.3. Favorecimento da implantação de uma cultura de projetos na organização
 - 11.4. Elevação da produtividade no trabalho com projetos
 - 11.5. Favorecimento da formação e capacitação de recursos humanos em projetos
 - 11.6. Criação de oportunidades de aprendizagem organizacional
 - 11.7. Criação de mecanismos de gestão do conhecimento na instituição
 - 11.8. Melhoria da comunicação entre equipes de projetos
 - 11.9. Melhoria da documentação do trabalho com projetos
 - 11.10. Provimento de informações relevantes para o planejamento de políticas públicas
6. Assinale os principais elementos que devem fazer parte do **perfil do integrante de equipes** em uma Diretoria ou Escritório de Projetos (marcar até 4 opções)
- 12.1. Possuir facilidade para comunicação
 - 12.2. Ter um perfil conciliador
 - 12.3. Ter habilidade para análise de dados e sistemas
 - 12.4. Ter facilidade para o trabalho em equipe
 - 12.5. Apresentar capacidade para escrever bem
 - 12.6. Ter boa disposição para análise e solução de problemas
 - 12.7. Ser proativo
 - 12.8. Possuir visão sistêmica
 - 12.9. Ter gosto para enfrentar desafios
 - 12.10. Ter espírito empreendedor
 - 12.11. Ter domínio de tecnologias da informação e comunicação
 - 12.12. Outros (citar) _____

7. Assinale abaixo os **relatórios** (ou produtos) imprescindíveis de uma Diretoria ou Escritório de Projetos

13.1. [] Relatório de Projetos em andamento na organização

13.2. [] Relatório de monitoramento e avaliação de projetos

13.3. [] Relatório de indicadores de desempenho por projeto

13.4. [] Relatório de atividades de formação e capacitação realizados

13.5. [] Relatório de avaliação de projetos

13.6. [] Relatório anual de atividades da Diretoria de Projetos

13.7. [] Outros relatórios (citar) _____

8. Acrescente abaixo **outras observações ou comentários** que considere importantes sobre a estrutura e funcionamento de um Escritório ou Diretoria de Projetos: