

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS, GESTÃO E  
SUSTENTABILIDADE – PGTGS (MESTRADO PROFISSIONAL)

MARCIO THALES DA SILVA

**PROPOSIÇÃO DE FERRAMENTA PARA DIAGRAMAÇÃO  
VISUAL DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO MUNICIPAL**

DISSERTAÇÃO

FOZ DO IGUAÇU  
2019

MARCIO THALES DA SILVA

**Proposição de ferramenta para diagramação visual de projetos no setor público municipal**

Dissertação apresentada ao **Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade** da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre**.

Área de Concentração: Tecnologia e Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Panek

FOZ DO IGUAÇU  
2019

Silva, Marcio Thales da  
Proposição de ferramenta para diagramação visual de  
projetos no Setor Público Municipal / Marcio Thales da  
Silva; orientador(a), Luciano Panek, 2019.  
130 f.

Dissertação (mestrado profissional), Universidade  
Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Engenharias e  
Ciências Exatas, Programa de Pós-Graduação em Tecnologias,  
Gestão e Sustentabilidade, 2019.

1. Gestão Pública. 2. Gerenciamento de Projetos. 3.  
Fase de Iniciação. 4. Elaboração de Projetos. I. Panek,  
Luciano. II. Título.

MARCIO THALES DA SILVA

**PROPOSIÇÃO DE FERRAMENTA PARA DIAGRAMAÇÃO VISUAL  
DE PROJETOS PARA O SETOR PÚBLICO MUNICIPAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade - PGTGS da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, aprovado pela banca examinadora:

---

Prof. Dr. Luciano Panek (orientador)  
Professor do PGTGS – Campus de Foz do Iguaçu

---

Prof. Dr. Carlos Henrique Zanelato Pantaleão (membro permanente do PGTGS)  
Professor do PGTGS – Campus de Foz do Iguaçu

---

Prof. Dr. Vanderlei da Silva Sampaio (membro externo à Instituição)  
Professor do Programa de Mestrado e Doutorado da Universidade Federal de Viçosa

---

Prof. Dr. Eduardo César Dechechi (coordenador do curso)  
Coord. do Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade  
Portaria N° 3279/2018-GRE - UNIOESTE – Campus de Foz do Iguaçu

Foz do Iguaçu, 12 de Dezembro de 2019

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, João e Avanir, que iniciaram todo esse processo que culmina nessas linhas, ao me ensinarem o valor da educação.

Agradeço às minhas filhas, Isadora e Antonella, por serem a razão pela qual busquei, e continuo buscando, ser uma pessoa melhor.

Agradeço à minha esposa, Simone, pelo apoio durante as (tantas) horas dedicadas à essa pesquisa.

Ao meu orientador, prof. Dr. Luciano Panek, pelo apoio e aconselhamentos durante todo o projeto.

Ao prof. Dr. Carlos Henrique Zanelato Pantaleão, pelo apoio nos primeiros passos dessa jornada, ainda como aluno especial.

Agradeço aos “Gerentes de Projetos”, os alunos das turmas de Formação em Gerenciamento de Projetos, pelas valiosas experiências em sala de aula e pelos aportes fenomenais à essa pesquisa.

À Prefeitura de Cascavel e em especial às gerentes Tuane Rovani Zanella e Cristina Dulce Schmitz, pelo acesso e apoio com os trabalhos da pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade, pelos ensinamentos e apoio durante todo o curso.

Às Bancas de Qualificação e Defesa, nas pessoas dos Drs. Luciano Panek, Carlos Henrique Zanelato Pantaleão e Vanderlei da Silva Sampaio, pelas valorosas orientações e considerações.

Aos colegas do PPGTGS, pelo apoio e incentivo à pesquisa.

Ao Seu Sadi e à Dona Idalice, pelo apoio sempre dado à minha família, que também contribuiu para que esse projeto se realizasse.

## RESUMO

SILVA, M. T. (2019). *Proposição de ferramenta para diagramação visual de projetos no setor público municipal*. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade - PGTGS, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil.

Os municípios são os representantes do poder público federal junto à população, co-responsáveis pelo desenvolvimento de políticas públicas, o que demanda, naturalmente, a elaboração de projetos. Nesse cenário ganha importância a utilização de metodologias de Gerenciamento de Projetos, visto que tais projetos aplicam recursos públicos e que seus resultados impactam diretamente na qualidade de vida da população. Assim, metodologias que apoiem a elaboração e execução de projetos de forma eficiente e eficaz são cada vez mais buscadas no âmbito municipal. O objetivo desse estudo foi propor uma ferramenta para diagramação visual de projetos, desenvolvida especificamente para o Setor Público Municipal, que englobe os processos da etapa de Iniciação da metodologia do PMI. Para isso, foram utilizados métodos de pesquisa qualitativos bem como pesquisas bibliográficas e documentais, de forma a se compreender a forma como o setor municipal aplica os processos de Iniciação. Posteriormente foi elaborada uma ferramenta alternativa, que foi avaliada pelos servidores municipais da Prefeitura de Cascavel. O resultado foi uma ferramenta adaptada às práticas municipais de elaboração de projetos que demonstra sinergia com o sistema de trabalho dos servidores em seus projetos.

**Palavras-chave:** Gestão Pública; Gerenciamento de Projetos; Fase de Iniciação; Elaboração de Projetos.

## ABSTRACT

SILVA, M. T. (2019). *A study on the diagnosis of defects in transformers using the frequency response function*. Master's Dissertation - Postgraduate Program in Technologies, Management and Sustainability - PGTGS, State University of Western Paraná - UNIOESTE, Foz do Iguaçu, Paraná, Brazil.

The municipalities are the Federal Government representatives for the population, co-responsible for public policies development, which naturally demands project elaboration. In this scenario, it is important to use Project Management methodologies, since such projects use public resources and their results have a direct impact on the population's quality of life. Thus, methodologies that support the design and execution of projects in both efficiently and effectively ways are increasingly sought at the municipal management level. This study objective was to propose a tool for visual design of projects, developed specifically for the municipal public sector, which encompasses the processes of the PMI methodology Initiation stage. For this, qualitative research methods were used as well as bibliographic and documentary research, in order to understand the way the municipal sector applies the Initiation processes. Subsequently an alternative tool was elaborated, which was evaluated by the municipal servants in Cascavel. The result was a tool adapted to municipal project design practices that demonstrates synergy with the work system of servers in their projects.

**Key-words:** Public administration; Project management; Initiation Phase; Project Elaboration.

## SUMÁRIO

1.	Introdução.....	12
1.1.	Problema de pesquisa .....	14
1.2.	Justificativa e contribuição .....	15
1.3.	Objetivos.....	16
2.	Desenvolvimento .....	17
2.1	Administração Pública.....	18
2.1.1	Princípios Básicos da Administração Pública .....	21
2.1.2	Modelos de Administração Pública .....	23
	Modelo Patrimonialista de Administração Pública .....	24
	Modelo Burocrático de Administração Pública .....	25
	Modelo Gerencial de Administração Pública.....	27
	Modelo Societal de Administração Pública .....	29
2.1.3	Administração Pública de Serviços à População.....	31
2.1.4	Ciclos de Gestão na Administração Pública.....	35
2.2	Gerenciamento de Projetos .....	37
2.2.1	Áreas do Gerenciamento de Projetos segundo o PMI .....	38
2.2.2	Processos do Gerenciamento de Projetos segundo o PMI.....	40
2.2.3	Atividades dos Processos de Iniciação segundo o PMI.....	44
2.3	Gerenciamento Ágil de Projetos.....	47
2.3.1	Design Thinking .....	52
2.3.2	Ferramenta de Diagramação de Projetos - PMCanvas .....	53
2.4	Inovação e Projetos na Administração Pública .....	55
2.4.1	Inovação na Administração Pública .....	56
2.4.2	Desafios para a Inovação em Projetos na Administração Pública .....	58
2.4.3	Gerenciamento de Projetos na Administração Pública.....	59
2.4.4	Inovação e Projetos para Cidades Inteligentes .....	61
3.	Procedimentos Metodológicos .....	62
3.1.	Enquadramento metodológico .....	63
3.1.1.	Quanto aos objetivos.....	64
3.1.2.	Quanto à natureza .....	65
3.2.	Processo de Pesquisa .....	66
3.2.1.	Abordagem da pesquisa .....	67
3.2.2.	Coleta de dados .....	68
3.3.	Procedimentos técnicos .....	70

3.4. Caracterização da Organização Objeto do Estudo .....	70
4. Análise e Interpretação dos Resultados .....	73
4.1. Percepção dos Servidores Acerca dos Processos de Iniciação com o PMCanvas.....	77
4.1.1. Justificativa .....	80
4.1.2. Objetivo .....	81
4.1.3. Benefícios .....	82
4.1.4. Produto.....	83
4.1.5. Requisitos.....	84
4.1.6. Stakeholders e Fatores Externos .....	85
4.1.7. Equipe .....	86
4.1.8. Premissas .....	87
4.1.9. Grupo de Entregas .....	88
4.1.10. Riscos .....	89
4.1.11. Linha do Tempo .....	90
4.1.12. Restrições .....	91
4.1.13. Custos.....	92
4.1.14. Avaliação geral e sugestões.....	93
4.2. Desenvolvimento de Ferramenta Adaptada.....	94
4.2.1. Campos Suprimidos.....	96
4.2.2. Campos Mantidos .....	98
4.2.3. Novos Campos .....	100
4.2.4. Outras Alterações.....	104
4.2.5. CanvasGP.....	106
4.3. Avaliação da Ferramenta Adaptada.....	107
4.3.1. Campos Mantidos .....	111
4.3.2. Campos Alterados.....	115
4.3.3. Campos Novos .....	117
5. Conclusões.....	122
Referências Bibliográficas.....	125

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Conceitos da Administração Pública .....	19
Quadro 2-Reformas Administrativas na Administração Pública no Seu Contexto Histórico ..	20
Quadro 3-Princípios Básicos da Administração Pública .....	21
Quadro 4-Vetores da Nova Administração Pública no Brasil .....	28
Quadro 5-Etapas do Ciclo de Gestão .....	31
Quadro 6-Exemplos de Competências .....	33
Quadro 7-Áreas de Conhecimento do PMBOK .....	38
Quadro 8-Processos do PMBOK .....	40
Quadro 9-Modelo de Gerenciamento de Projetos 1.0 .....	48
Quadro 10-Modelo de Gerenciamento de Projetos 2.0 .....	49
Quadro 11-Campos do Processo de Iniciação .....	54
Quadro 12-Reconhecimentos da Declaração sobre Inovação no Setor Público .....	57
Quadro 13-Desafios da Inovação na Administração Pública .....	58
Quadro 14-Classificação das pesquisas quanto aos Objetivos .....	64
Quadro 15-Classificação das pesquisas quanto à natureza .....	65
Quadro 16-Abordagens de pesquisas .....	67
Quadro 17-Diferenças entre dados primários e secundários .....	68
Quadro 18-Informações dos Servidores Participantes do Programa de Formação na turma 2017-2018 .....	74
Quadro 19-Projetos Elaborados na Turma de 2017-2018 .....	74
Quadro 20 – Caracterização dos entrevistados .....	78
Quadro 21 – Avaliação dos Campos da Ferramenta Atual .....	96
Quadro 22 – Caracterização dos participantes da Oficina CanvasGP .....	107
Quadro 23 – Consolidado das Avaliações PMCanvas e CanvasGP .....	109

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Organizações: posicionamentos estatal x não estatal e restrito x amplo .....	33
Figura 2-Espaços de ações de uma organização prestadora de serviços públicos.....	34
Figura 3-Inter-relacionamento dos ciclos de Gestão Pública .....	36
Figura 4-Inter-relacionamento das etapas em tempo real.....	37
Figura 5-Fluxo de processos do PMBOK .....	43
Figura 6-Grupos de Processos .....	45
Figura 7-Grupo de Processos de Iniciação .....	45
Figura 8- Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto: Entradas e Saídas.....	46
Figura 9- Identificar as Partes Interessadas: Entradas e Saídas.....	47
Figura 10-PMCanvas.....	54
Figura 11 – Municípios Associados à AMOP.....	73
Figura 12 –Avaliação dos Processos de Iniciação com PMCanvas nas Turmas 2017-2018 e Cascavel/2019.....	77
Figura 13 – Avaliação geral do PMCanvas .....	93
Figura 14 – Mapa da Empatia com Funcionários Municipais.....	95
Figura 15 – Supressão do Campo Pitch.....	96
Figura 16 – Supressão do Campo Produto .....	97
Figura 17 – Supressão do Campo Premissas .....	97
Figura 18 – Supressão da Ferramenta SMART.....	98
Figura 19 – Inclusão no Campo Riscos .....	99
Figura 20 – Inclusão no Campo Restrições .....	100
Figura 21 – Inclusão do Campo Aderência .....	101
Figura 22 – Inclusão do Campo Indicadores .....	101
Figura 23 – Inclusão do Campo Recursos Físicos / Estrutura.....	102
Figura 24 – Inclusão do Campo Pessoas / Parcerias .....	103
Figura 25 – Inclusão do Campo Sustentabilidade .....	104
Figura 26 – Inclusão do Campo Avançar .....	104
Figura 27 – Alterações no Campo Requisitos .....	105
Figura 28 – Alterações nos Campos Grupo de Entregas, Linha do Tempo, Equipe e Custos	105
Figura 29 – Ferramenta CanvasGP.....	106
Figura 30 – Avaliação dos Processos de Iniciação com CanvasGP Turma Cascavel/2019..	107

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Avaliação do PMCanvas .....	78
Gráfico 2 – Elaboração da Justificativa .....	80
Gráfico 3 – Elaboração do Objetivo .....	81
Gráfico 4 – Elaboração dos Benefícios .....	82
Gráfico 5 – Elaboração do Produto .....	83
Gráfico 6 – Elaboração dos Requisitos.....	84
Gráfico 7 – Elaboração de Stakeholders e Fatores Externos.....	85
Gráfico 8 – Elaboração da Equipe .....	86
Gráfico 9 – Elaboração das Premissas.....	87
Gráfico 10 – Elaboração das Entregas.....	88
Gráfico 11 – Elaboração dos Riscos.....	89
Gráfico 12 – Elaboração da Linha do Tempo.....	90
Gráfico 13 – Elaboração das Restrições .....	91
Gráfico 14 – Elaboração dos Custos.....	92
Gráfico 15 – Avaliação do CanvasGP.....	108
Gráfico 16 – Comparação Justificativa CanvasGP X PMCanvas .....	111
Gráfico 17 – Comparação Objetivos CanvasGP X PMCanvas .....	112
Gráfico 18 – Comparação Benefícios CanvasGP X PMCanvas .....	112
Gráfico 19 – Comparação Riscos CanvasGP X PMCanvas.....	113
Gráfico 20 – Comparação Stakeholders / Fatores Objetivos CanvasGP X PMCanvas .....	114
Gráfico 21 – Comparação Restrições CanvasGP X PMCanvas.....	114
Gráfico 22 – Comparação Requisitos CanvasGP X PMCanvas .....	115
Gráfico 23 – Avaliação Cronograma.....	116
Gráfico 24 – Avaliação do Campo Aderência.....	117
Gráfico 25 – Avaliação do Campo Indicadores.....	118
Gráfico 26 – Avaliação do Campo Pessoas / Parcerias .....	119
Gráfico 27 – Avaliação do Campo Recursos Físicos / Estrutura .....	120
Gráfico 28 – Avaliação do Campo Sustentabilidade.....	120

# 1. Introdução

Segundo o Instituto de Gerenciamento de Projetos, mais conhecido por sua sigla PMI, de *Project Management Institute*, um projeto pode ser definido como sendo um “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2018). Em complemento ao conceito, Vargas (2019) afirma que um segundo significado relaciona “a palavra "projeto" com a disciplina do conhecimento que agrega assuntos relacionados a projetos, programas e portfólios”.

Projetos podem ser simples ou complexos, dependendo de variáveis ligadas ao tripé: tempo, escopo e custo. Quando um projeto se torna complexo ao ponto de extrapolar a capacidade de ser gerenciado com ferramentas simples, se torna necessária a utilização do que é chamado de Gerenciamento de Projetos. Segundo o PMI (2018), gerenciamento de projetos é a “prática de iniciar, planejar, executar, controlar e fechar o trabalho de uma equipe para atingir objetivos específicos e atender a critérios de sucesso específicos no tempo especificado. O principal desafio do gerenciamento de projetos é atingir todos os objetivos do projeto dentro das restrições dadas”.

O Gerenciamento de Projetos, portanto, é a “aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio”, segundo PMI (2018). Em um ambiente cada vez mais competitivo, trata-se de uma competência que pode gerar diferencial para as empresas bem como para o Setor Público, no sentido de melhorar as entregas para a população.

O PMI possui uma referência para a metodologia de Gerenciamento de Projetos, que é uma publicação chamada de “Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos”. Esse guia é mais conhecido por sua sigla, do original em inglês *Project Management Body of Knowledge-PMBOK* (PMI, 2018). No PMBOK são apresentadas as 5 etapas do Gerenciamento de Projetos:

- Iniciação;
- Planejamento;
- Execução;
- Monitoramento e Controle; e
- Encerramento.

Em cada etapa, existem processos distintos, bem como desafios a serem enfrentados, na busca do sucesso do projeto.

O PMI é uma das grandes referências em gerenciamento de projetos no Brasil, segundo Vargas (2019). Trata-se de uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gerenciamento de projetos. É considerada a maior associação do gênero no mundo, contando com aproximadamente 650.000 associados, representantes de mais de 185 países. Sua sede localiza-se em Newtown Square, na periferia da cidade da Filadélfia, Pensilvânia (Estados Unidos). Seus principais objetivos são:

- Formular padrões profissionais de gestão de projetos;
- Gerar conhecimento por intermédio da investigação;
- Promover a gestão de projetos como profissão através de seus programas de certificação.

Evidentemente existem outros institutos e profissionais que colaboram no desenvolvimento da metodologia do Gerenciamento de Projetos, bem como na criação de novas ferramentas para facilitar os processos e melhorar a eficiência dos projetos.

Em especial para os processos de Iniciação, destacadamente o de idealizar o projeto, o autor brasileiro chamado José Finocchio Jr. publicou uma ferramenta que recebeu bastante destaque e reconhecimento, chamada de PM Canvas. Pela elaboração do PM Canvas, Finocchio Jr. recebeu do PMI Americano o prêmio de *PMI Professional Award*.

O PM Canvas é uma metodologia de planejamento de projetos, que usa conceitos visuais aliados a uma estrutura lógica de componentes que formam um plano de projeto. Ele foi criado em 2013 e traz muitos conceitos semelhantes à uma ferramenta largamente utilizada pelas empresas criada pelo suíço Alexander Osterwalder, o *Business Model Generator Canvas*.

Desde 2017 o PMCanvas é utilizado no programa de capacitação Formação em Gerenciamento de Projetos, ofertado para servidores das Prefeituras dos Municípios da Região Oeste do Paraná. As avaliações realizadas durante a capacitação com a ferramenta apontam que alguns de seus campos são de difícil aplicação no Setor Público, em função de características específicas do mesmo. Dado que os autores sugerem, quando possível, que as metodologias de Gerenciamento de Projetos sejam adaptadas para cada necessidade específica, surge assim a oportunidade de pesquisar e aprofundar as percepções das dificuldades com o PMCanvas, com o objetivo buscar possíveis soluções.

## 1.1. Problema de pesquisa

A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), a qual empodera cada vez mais os municípios como elementos representantes do poder público junto à população, cada vez mais os mesmos vêm assumindo suas responsabilidades na execução de políticas públicas. O governo federal desloca seus recursos para os municípios e estes os executam, por meio de transferências voluntárias (Moutinho, Kniess e Maccari, 2017), operacionalizadas por um sistema desenvolvido pela federação, chamado Sistema de Convênios-SICONV. A fim de regulamentar tais transferências, foram criados instrumentos específicos na forma do Decreto n. 6.170 (DECRETO n. 6.170, 2007) e da Portaria Interministerial CGU/MP/MF n. 507 (Portaria Interministerial CGU/MP/MF n. 507, 2011), que demandam o cumprimento de uma série de exigências por parte dos municípios pretendentes a receber recursos federais.

Para que um município receba recursos disponibilizados pelo governo federal, se faz necessária a elaboração de projetos em consonância com as políticas públicas federais. Tais projetos precisam estar bem elaborados, com a descrição das justificativas e benefícios de forma clara, com um plano de atividades apresentado de forma lógica e, sobretudo, com a descrição dos recursos necessários de forma adequada ao objetivo. Com atenção à esses detalhes, será possível que a avaliação técnica reconheça seu mérito e conseqüentemente libere recursos para sua execução.

Destarte, se poderia presumir que as prefeituras municipais estejam bem preparadas esse cenário, com equipes de elaboração e gerenciamento de projetos bem definidas, bem treinadas e preparadas para não apenas iniciar e planejar projetos coerentes com o Plano de Governo Municipal, mas também que possam desenvolver adequadamente as demais fases de um bom projeto, que são: a Execução, o Monitoramento e o Encerramento (PMI,2013). Assumindo que os projetos elaborados e executados nas Prefeituras, seguem linhas que não se alteram radicalmente ao longo dos anos (educação, saúde, segurança, gestão, etc.), poderia se esperar processos de gestão da qualidade nesses processos e projetos que garantem um nível padronizado de ações e mesmo melhoria contínua nestas.

No entanto, as notícias frequentemente publicadas nos jornais parecem apontar em uma direção diferente. Não são raras as manchetes em telejornais de expressão nacional que apontam a sobra de recursos públicos federais em função da, alegadamente, baixa capacidade municipal

em enviar projetos bem elaborados. Ao final de cada período orçamentário, retornam para o caixa da federação recursos por diversas razões, desde as mais burocráticas como falta de certidões por parte das Prefeituras proponentes, até problemas de execução que acabam por forçar a devolução de recursos. Alguns pesquisadores também corroboram essa realidade (Almeida, 2009 apud Moutinho, Kniess e Maccari 2017). Tais matérias também apontam problemas na execução dos projetos propostos e aceitos, destacando que nesses casos, frequentemente há a devolução de recursos previamente liberados para os municípios e nos casos piores, responsabilização civil de prefeitos, com abertura de processos contra os mesmos.

Quando se considera o aspecto dos resultados dos projetos no ambiente público, no qual se atua com recursos que são, em última instância, dinheiro de cada cidadão(ã) brasileiro(a), é sobremaneira importante primar de fato pela qualidade e por resultados que sejam a melhor expressão da eficiência na relação “investimento X benefício”. Segundo Moutinho, Kniess e Maccari (2017), não é essa a realidade. A Administração Pública ainda sofre com os resultados negativos em seus projetos, com problemas de prazo, orçamento, escopo, problemas na prestação de contas, dentre outros.

Atuar com a melhoria da qualidade nos projetos municipais, pode significar a promoção de um melhor uso dos recursos públicos, o que se traduz em políticas públicas melhor implementadas e, assim, a melhoria na qualidade de vida da população.

Diante dessa problemática, este trabalho justifica-se pela necessidade de ampliar e disseminar o conhecimento sobre o Gerenciamento de Projetos no Setor Público, sobretudo os processos ligados à etapa de Iniciação, motivando o interesse de outros pesquisadores e permitindo aprofundar a avaliação crítica da própria gestão municipal.

## **1.2. Justificativa e contribuição**

Segundo Heldman (2009), cada vez mais as organizações demandam competências em Gerenciamento de Projetos, não importando o porte das mesmas, ou ainda se atuam na iniciativa privada ou no Setor Público. A razão para isso, apontada pelo autor, é a busca por melhores resultados, que podem ser obtidos por meio da adoção da metodologia e de mecanismos de gerenciamento de projetos. Esses bons resultados, obtidos inicialmente na iniciativa privada, motivam o Setor Público a também adotar tais práticas. Rorato e Dias (2011) corroboram, mostrando que o Setor Público pode otimizar a alocação de recursos, diminuir riscos e ainda

aumentar a eficiência da Administração Pública, o que em última instância significa melhor aplicação dos recursos públicos.

De fato, a partir da promulgação da Constituição de 1988, que outorga aos municípios o papel de execução das políticas públicas de desenvolvimento, os poderes municipais vêm buscando formas de melhorar sua produtividade, bem como a qualidade dos serviços, segundo Rebello (2005), e para isso lançam mão de metodologias amplamente adotadas na iniciativa privada, como o Gerenciamento de Projetos.

Dessa forma, segundo Melo, Nacif, Marques e Nippes (2012), gestores públicos passam a buscar novas ferramentas de gestão, adaptando-as para as necessidades características da Administração Pública. Trata-se da consecução dos deveres da busca por instrumentos de economicidade, dinamismo e eficiência.

A Prefeitura de Cascavel não foge à essa realidade. Por melhores que sejam as intenções de seus funcionários, naquele ambiente também se experimentam as dificuldades que permeiam o ambiente público apontadas anteriormente. Destaca-se que das Prefeituras da região Oeste do Paraná, Cascavel foi a que buscou as capacitações em Gerenciamento de Projetos com maior energia, formando no período de 2017-2019 um total de 344 pessoas com os conteúdos fundamentais e ainda outras 80 pessoas com conteúdos aprofundados do tema.

Assim, considerando o cenário exposto, este estudo se justifica por propor uma ferramenta elaborada a partir do objetivo explícito de dar dinamismo nos processos de iniciação da metodologia de gerenciamento de projetos, com foco no Setor Público. Tal proposta também é coerente em relação aos objetivos do Programa de Pós Graduação em Tecnologia, Gestão e Sustentabilidade, tendo em vista que visa desenvolver uma proposição de aplicação prática e replicável em diversas outras Prefeituras.

Em termos teóricos, busca-se estimular o desenvolvimento de novas pesquisas e discussões sobre o gerenciamento de projetos no Setor Público, especialmente em nível regional, contribuindo para ampliar o conhecimento acerca dessa temática.

### **1.3. Objetivos**

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho serão estudados como ocorrem os processos relativos à Iniciação, preconizados pela metodologia descrita no PMBOK, no Setor Público,

por meio da metodologia PMCanvas, buscando identificar as dificuldades e propor uma metodologia alternativa de apoio à essa etapa.

Este estudo busca responder à seguinte problemática: a ferramenta de diagramação de projetos PMCanvas, utilizada na fase de Iniciação, é efetivamente adotada no Setor Público? De que forma? Com qual nível de dificuldade? Para tanto, pretende-se avaliar as práticas de Iniciação de Projetos utilizadas, por meio das percepções de servidores municipais, analisando uma proposta adaptada da metodologia elaborada especificamente para o Setor Público.

Para melhor compreensão e clareza na forma de se apresentar os resultados, estabelecemos como objetivo:

- Propor uma ferramenta para diagramação visual de projetos, desenvolvida especificamente para o Setor Público municipal, que englobe os processos da etapa de Iniciação da metodologia do PMI.

Mais especificamente, pretendemos:

- a) Compreender a percepção de funcionários públicos municipais acerca dos processos de Iniciação, adotados atualmente por meio da ferramenta PMCanvas;
- b) Propor uma ferramenta alternativa para diagramação visual de projetos para ser utilizadas pelos servidores;
- c) Aplicar a ferramenta junto aos servidores e comparar seu desempenho ao modelo atualmente utilizado pelo Setor Público municipal.

## 2. Desenvolvimento

Segundo Heldman (2009), cada vez mais as organizações demandam competências em Gerenciamento de Projetos, não importando o porte das mesmas, ou ainda se atuam na iniciativa privada ou no Setor Público. A razão para isso, aponta o autor, é a busca por melhores resultados, que podem ser obtidos por meio da adoção da metodologia e de mecanismos de gerenciamento de projetos. Esses bons resultados, obtidos inicialmente na iniciativa privada, motivam o Setor Público a também adotar tais práticas. Rorato e Dias (2011) corroboram, mostrando que o Setor Público pode otimizar a alocação de recursos, diminuir riscos e ainda aumentar a eficiência da Administração Pública, o que em última instância significa melhor aplicação dos recursos públicos.

De fato, a partir da promulgação da Constituição de 1988, que outorga aos municípios o papel de execução das políticas públicas de desenvolvimento, o poder municipal vem buscando formas de melhorar sua produtividade, bem como a qualidade dos serviços, segundo Rebello (2005), e para isso lança mão de metodologias amplamente adotadas na iniciativa privada, como o Gerenciamento de Projetos.

Dessa forma, segundo Melo, Nacif, Marques e Nippes (2012), gestores públicos passam a buscar novas metodologias de gestão, adaptando-as para as necessidades características da Administração Pública. Trata-se da consecução dos deveres da busca por instrumentos de economicidade, dinamismo e eficiência.

Diante dessa problemática, este trabalho justifica-se pela necessidade de ampliar e disseminar o conhecimento sobre o Gerenciamento de Projetos no Setor Público, motivando o interesse de outros pesquisadores e permitindo aprofundar a avaliação crítica da própria gestão municipal.

## 2.1 Administração Pública

A palavra administrar tem sua origem no latim, e seu significado original implica subordinação e serviço, tendo em vista que:

- *ad* = direção para, tendência;
- *minister* = comparativo de inferioridade;
- *ter* = serve como termo de comparação, significando subordinação ou obediência.

Pode-se assumir então que o administrador é aquele que realiza uma função abaixo do comando de outro, aquele que presta serviço a outro. Em complemento à essa definição, o Presidente do Conselho Federal de Administração-CFA, Wagner Siqueira afirma que o administrador é um “executivo, líder de pessoas e de programas, tomador de decisões” (SIQUEIRA, 2019), figura necessária para o sucesso das organizações, sendo então a administração a utilização racional de recursos para realizar determinados fins.

Administrar é:

Gerir interesses de outrem, de acordo com a lei, com a moral e com a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias. Com isso a administração de bens particulares configura administração privada; a administração de bens públicos, da coletividade, perfaz Administração Pública. (Hermeto, 2009)

Ainda segundo a autora, a Administração Pública pode ser definida de forma geral como o “instrumental de que dispõe o Estado para pôr em prática as opções políticas de governo” (HERMETO, 2009), e pode ser classificada sob três conceitos:

Quadro 1- Conceitos da Administração Pública

Conceito Subjetivo	Conceito Objetivo	Conceito geral
No sentido subjetivo, formal ou orgânico, Administração Pública seria o conjunto dos entes que realizam a atividade administrativa, composto pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa.	No sentido objetivo, material ou funcional é representado pela natureza da atividade exercida pelos entes da Administração Pública.	Administração é o instrumental de que dispõe o Estado para pôr em prática as opções políticas de governo

Fonte: Adaptado de Hermeto (2009)

Assim, entende-se que o Administrador Público realiza serviços para um “outro” que é a população, com quem tem o compromisso de utilizar racionalmente recursos para realizar determinados fins, determinados pela vontade pública.

Salienta-se que Administração Pública e Governo possuem conceitos diferentes:

Governo é o conjunto de Poderes e Órgãos constitucionais, o complexo de funções estatais básicas cuja expressão é a política de comando, de iniciativa, de fixação dos objetivos do Estado e de manutenção da ordem vigente. Já a Administração Pública compreende as atividades do Estado destinadas à satisfação concreta dos interesses públicos. A Administração não pratica atos de governo; pratica atos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes. São os chamados atos administrativos. (HERMETO, 2009)

Segundo Costa (2012), a Administração Pública tem a seguinte origem:

Pode-se dizer que Administração Pública brasileira teve origem com a instalação da família real portuguesa em terras pátrias em 1808, muito embora houvesse antes disso uma administração colonial modestamente aparelhada. Foi, no entanto, com a conformação do Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves, e a instalação de sua sede na antiga colônia, que todo um incipiente aparato burocrático, referenciado na capital lusitana e sobreposto à antiga administração local, teve que ser organizado. Era o início do processo de consolidação de um Estado nacional, que se firmou em definitivo com a proclamação da independência do país, em 1822 (Costa, 2012).

A Administração Pública é dinâmica e, como tal, passou por diversas evoluções, conforme Sampaio (2018) destaca, observando os principais eventos ocorridos desde a década de 70, que se apresentam de forma resumida no quadro a seguir.

Quadro 2-Reformas Administrativas na Administração Pública no Seu Contexto Histórico

<b>REFORMAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b>	
<b>Ano</b>	<b>Reformas administrativas e/ou iniciativas</b>
1979	Programa Nacional de Desburocratização (foco na simplificação administrativa).
1990	PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade/Subcomitê de Administração Pública (foco nos processos).
1991	FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade) e o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) (foco na qualidade e produtividade administrativa).
1995	MARE – Ministério de Administração e Reforma do Estado e Plano Diretor da Reforma do Estado (foco na modernização gerencial do aparelho de Estado).
1996	PQAP – Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (foco na gestão e nos resultados).
1998	PQGP – Prêmio Qualidade da Gestão Pública (foco na excelência da gestão pública).
1999	Extinção do MARE, transferência do PQGP para o Ministério do Planejamento e Gestão.
2000	Transformação do PQAP para PQSP – Programa de Qualidade no Serviço Público (foco na qualidade do atendimento ao cidadão).
2005	GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (foco em gestão por resultados e orientada para o cidadão).

Fonte: Sampaio (2018)

Afirma Sampaio (2018) que, para o Setor Público se tornar cada vez mais flexível diante da necessidade de reestruturação, causada por transformações científicas, tecnológicas, sociais ou econômicas, são também necessárias grandes reformas administrativas e grandes transformações. Nesse cenário, continua o autor, o sucesso das organizações será cada vez mais

influenciado por sua capacidade de se adaptar e implementar práticas flexíveis de gestão. Complementa Veloso *et al* (2011) que

A capacidade de gestão pública pode ser definida e descrita de diversas formas, mas basicamente consiste na habilidade das administrações de cumprir suas responsabilidades em um governo democrático: i) utilizar sabiamente os recursos públicos e direcioná-los para os objetivos desejados; ii) gerir programas e pessoas de forma eficiente; iii) avaliar se os objetivos estão sendo alcançados (VELOSO *et al.*, 2011).

Assim, entende-se que a Administração Pública pode ser descrita como um processo, com o objetivo de gerenciar recursos que pertencem ao coletivo. Precisa fazê-lo de forma responsável, pela sociedade, para a sociedade e com a sociedade.

### 2.1.1 Princípios Básicos da Administração Pública

O gestor público precisa a todo momento estar atento aos fundamentos que norteiam o bom desempenho de sua atividade enquanto servidor. Os princípios básicos da Administração Pública são os previstos na Constituição da República Federativa do Brasil, em seu artigo 37, conforme o quadro a seguir:

Quadro 3-Princípios Básicos da Administração Pública

<b>Princípio: Legalidade</b>	
<b>Restrição</b>	<b>Descrição</b>
<b>Ao administrador somente é permitido realizar o quanto previsto na lei</b>	Significa que a Administração Pública está sujeita aos princípios legais, ou seja, as leis ou normas administrativas contidas na Constituição. Neste caso, só é possível fazer o que a lei autoriza. Quando a Administração Pública afasta-se ou desvia-se da legalidade, ela é exposta à responsabilidade civil e criminal, conforme o caso. Desta forma, a lei acaba distribuindo responsabilidades aos gestores. Trazendo essa lógica para o cotidiano, um administrador público em um processo de licitação, por exemplo, deverá proceder de maneira já estabelecida e em hipótese nenhuma de forma diferente.
<b>Princípio: Impessoalidade</b>	
<b>Restrição</b>	<b>Descrição</b>
<b>A atuação deve voltar-se ao atendimento</b>	Aborda tanto a atuação impessoal, que objetiva a satisfação do interesse coletivo, quanto a própria Administração Pública. Esse

<b>impessoal, geral, ainda que venha interessar a pessoas determinadas, não sendo a atuação atribuída ao agente público, mas à entidade estatal</b>	princípio impõe ao gestor público que só pratique o ato para o seu objetivo legal, vedando qualquer prática de ato administrativo sem interesse público ou vantagem para a gestão. Pode-se citar como exemplo de violação do princípio da impessoalidade, a exaltação do trabalho de um secretário de obras na inauguração de uma obra.
<b>Princípio: Moralidade</b>	
<b>Restrição</b>	<b>Descrição</b>
<b>Necessidade de toda a atividade administrativa atender a um só tempo à lei, à moral, à equidade e aos deveres de boa administração, visto que pode haver imoralidade em ato tido como legal</b>	Trata de obedecer não somente a lei jurídica, mas também a lei ética da própria instituição, ou seja, o administrador público precisa seguir alguns padrões éticos. Portanto, a moralidade administrativa junto a sua legalidade e adequação aos demais princípios, possuem pressupostos que, quando não seguidos, tornam a atividade pública ilegítima. Sendo assim, o gestor público que agir de forma contrária descumprirá a moralidade como também o princípio de legalidade. Na política, um exemplo prático disto é a nomeação de parentes em cargos comissionados.
<b>Princípio: Publicidade</b>	
<b>Restrição</b>	<b>Descrição</b>
<b>Torna obrigatória a divulgação e o fornecimento de informações de todos os atos da Administração, seja de forma interna ou externa</b>	Diz respeito à divulgação oficial do ato para conhecimento público. O princípio da publicidade é um requisito da eficácia e da moralidade. Sendo assim, todo ato administrativo deverá ser publicado, com exceção dos que possuem sigilo nos casos de segurança nacional, investigações policiais ou de interesse superior da Administração, conforme previstos na lei. Um tipo de informação que não pode ser divulgada, por exemplo, são os dados pessoais de servidores.
<b>Princípio: Eficiência</b>	
<b>Restrição</b>	<b>Descrição</b>
<b>Impõe a necessidade de adoção, pelo</b>	Esse princípio exige que a atividade administrativa seja exercida de maneira perfeita, com rendimento funcional. A eficiência exige

**administrador, de resultados positivos para o serviço público e um atendimento  
critérios técnicos, ou satisfatório, em tempo razoável.  
profissionais, que  
assegurem o melhor  
resultado**

Fonte: adaptado de Hermeto (2009), Meirelles (2018) e Gregorius (2015)

São estes os princípios que constituem a sustentação da atividade pública em sua gestão operacional e que diferenciam substancialmente a Administração Pública da Privada. A Administração Pública adota um conjunto de princípios, normas e funções que têm como objetivo ordenar os fatores dos processos e controlar a sua produtividade e a sua eficiência, para obter determinado resultado, como demonstram Malmegrin (2012) e Yu *et al* (2012).

Conhecer tais princípios é essencial para que a prática da Administração Pública, por meio de seus servidores, possa ser íntegra, efetiva, transparente e, dessa forma, mais próxima da dos anseios que a sociedade tem para o uso de seus recursos. Em adendo, percebe-se que o gestor precisa ficar atento às novas tecnologias e procedimentos que facilitarão cada vez mais a sua gestão de forma segura.

### **2.1.2 Modelos de Administração Pública**

De acordo com Sampaio (2018),

Com a evolução da sociedade, a população tem despertado mais interesse em relação à gestão pública, bem como tem participado mais e, conseqüentemente, tem cobrado mais, pois todos possuem alguma responsabilidade ou influência sobre os resultados. Isso faz com que os gestores públicos busquem mais conhecimentos e práticas inovadoras, que possam promover melhores resultados, a fim de contribuir para a otimização da gestão pública, oferecendo maior satisfação nos serviços oferecidos à população. (Sampaio, 2018).

É natural e esperado que a Administração Pública evolua, afinal surgem constantemente novos conceitos na administração a partir de pesquisadores que, ou são aplicáveis tanto na administração privada quanto na pública, ou são adaptadas para essa última após se comprovarem eficientes. Lastres (1999) afirma que o período após 1950 marcado pela modernização e avanço tecnológico, principalmente em relação ao conhecimento e à informação, que também impactaram a Administração Pública. Sampaio (2018) afirma que “de fato, é inegável que a evolução nesse segmento se assemelhe ao setor privado, principalmente

em relação ao conhecimento, à informação, às práticas inovadoras, à modernização e ao avanço tecnológico”. O autor continua informando que a Administração Pública passou por uma evolução marcada por três modelos básicos ou estilos de gestão, sendo: o patrimonialista, burocrático, gerencial e, posteriormente, surgindo o modelo societal.

Sampaio (2018) sintetiza afirmando que

Analisando toda essa trajetória histórica do campo da Administração Pública, é inegável a existência da contribuição deixada por cada um desses estilos de gestão, principalmente as contribuições para o desenvolvimento do campo científico e tecnológico. Entretanto, cada período dessa evolução foi marcado por inúmeros fatores históricos, os quais são heranças oriundas de crenças, valores e práticas do contexto social brasileiro. (Sampaio, 2018)

### **Modelo Patrimonialista de Administração Pública**

O primeiro modelo de Administração Pública no contexto social brasileiro foi historicamente caracterizado no período situado entre 1500 até 1930, equivalente ao do período colonial, imperial e da primeira república.

Segundo Gomes e Oliveira (2010):

O modelo de gestão patrimonialista teve sua origem no período colonial, após foi difundido no Brasil por D. João VI no início do Século XIX com a instalação do Governo Imperial, era o tipo de administração que definia as monarquias absolutas, em que o patrimônio público e o patrimônio privado eram confundidos. Assim, o Estado moderno, que de início foi politicamente absolutista e economicamente mercantilista, foi administrativamente patrimonialista. A monarquia se confundia com o Estado e usava os recursos fiscais para manter uma aristocracia patrimonial dependente que vivia na corte. A burocracia patrimonial era permeada por nepotismo e clientelismo, necessitando de independência política, apesar de já existirem em tais estados uma constituição, um sistema jurídico, um serviço público e um governo (Gomes e Oliveira, 2010).

As relações no modelo patrimonialista são categoricamente marcadas pela dominação, porém, segundo Sampaio (2018)

É legitimada pela aceitação da sociedade diante os soberanos; nesse estilo, a dominação caracteriza-se com o súdito, visto que o indivíduo não expressa o seu descontentamento, limitando-se a aceitar a dependência, como se fosse natural. Nesse contexto, a Administração Pública teve suas origens baseada nas relações sociais, nas bases familiares das sociedades patriarcais daquela época. No prisma sociológico weberiano, o patrimonialismo legitima-se promovendo o domínio e a apropriação de recursos estatais pelos agentes públicos, políticos e grandes detentores de capital privados (Sampaio, 2018).

Em 1891, com a aprovação da primeira Constituição da República Federativa do Brasil, são aferidos aspectos normativos à Administração Pública brasileira e o modelo patrimonialista permaneceu consolidado

Segundo Araújo e Pereira (2012),

No contexto complexo das relações entre Estado, sociedade e Brasil, observa-se, historicamente, o protagonismo do Estado em relação aos outros setores, o que colaborou para que a trajetória das reformas administrativas fosse marcada pela centralização do Estado. Além disso, desde o período colonial até o século XX, a Administração Pública no Brasil foi caracterizada pelo forte traço do patrimonialismo. Assim, no sentido de superar a forma patrimonialista de governar, várias reformas administrativas foram empreendidas desde o governo de Getúlio Vargas (ARAÚJO e PEREIRA, 2012).

Para Sampaio (2018), a Administração Pública “teve a necessidade de diversas reformas administrativas, o que contribuiu para a evolução de um paradigma patrimonialista, para o modo do estilo burocrático de administração”, a partir da evidência de que se tratava de um modelo que privilegiava uma pequena minoria, da expansão da corrupção e do nepotismo.

Concorda Pereira (2000) que

A Administração Patrimonialista é do Estado, mas não é pública, na medida em que não visa ao interesse público. É a administração típica dos Estados que antecederam o capitalismo industrial, mais particularmente das monarquias absolutas que antecederam imediatamente o capitalismo e a democracia. É a administração que confunde o patrimônio privado do príncipe com o patrimônio público. Sobrevive nos regimes democráticos imperfeitos através do clientelismo. (Pereira, 2000)

Buscando minimizar tais problemas, especificar o que é público e diferenciar do que é privado, surge a necessidade de implementar uma forma de governo que gerisse o patrimônio público mais adequada, segundo Sampaio (2018), o modelo Burocrático.

### **Modelo Burocrático de Administração Pública**

A origem da Administração Burocrática remonta ao período de 1930, fortemente embasada nos estudos de Max Weber (1864-1920). Weber acreditava que as organizações conseguem tornar-se mais eficientes e eficazes, a partir da implementação de normas, da clarificação e definição das atribuições de cada indivíduo, bem como suas responsabilidades na organização (Sampaio, 2018).

Como fator interno para que ocorresse a evolução do modelo, pode-se citar a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Tratava-se de um órgão com o objetivo de modernizar os processos administrativos do Estado, segundo Sampaio (2018).

Segundo Drumond (2012) o Modelo de Administração Burocrática é caracterizado por três aspectos essenciais:

Formalidade	Legitimação das atribuições, dos deveres, das obrigações e das responsabilidades dos seus integrantes no âmbito organizacional. A formalidade, por intermédio da estrutura organizacional, se estabelece e legitima a hierarquia administrativa, na qual ocorre a prática de formalizar os procedimentos administrativos, os processos, a descrição das atividades e o modo como a comunicação ocorre entre os mais diversos níveis da organização.
Impessoalidade	Enfatiza o tipo de relação entre os integrantes da organização e também formaliza a relação que se estabelece no contexto organizacional e no ambiente externo. A impessoalidade visa estabelecer relações e tratamentos não diferenciados, bem como evitar favorecimentos para alguns, em oposição a outros. Essas relações são pautadas com base nos princípios de autoridade, os quais são bem definidos para todos os integrantes da organização.
Profissionalismo	Fortemente embasado no mérito, ou seja, está vinculado ao valor especificado ao mérito como critério proposto de justiça e diferenciação. Todavia, o profissionalismo está diretamente legitimado em um sistema caracterizado pela hierarquia, em que as competências são relativamente associadas à meritocracia.

Fonte: adaptado de Sampaio (2018)

Segundo Costa (2012) a burocracia weberiana estabeleceu cinco atributos para a organização racional-legal:

1. Divisão do trabalho;
2. Hierarquia;
3. Existência de regras gerais de funcionamento;

4. Separação entre a propriedade pessoal e organizacional; e
5. Seleção de pessoal com base em qualificações técnicas.

Além disso, outras características, conforme destaca Sampaio (2018), são

Forte ênfase nos aspectos normativos, regido por regras e normas; também, visava combater diversas práticas de corrupção, nepotismo e arbitrariedade existentes desde aquela época. O modelo burocrático implantou um estilo de organização, baseado na racionalidade, em oposição ao domínio e ao poder exercido por regimes autoritários. Outro grande interesse dos burocratas era atingir melhores resultados na Administração Pública. (Sampaio, 2018)

Mas mesmo o modelo Burocrático não atendeu as necessidades de forma plena. Para Bresser Pereira (1996), a crise do modelo burocrático de Administração Pública surgiu no militarismo:

A crise da Administração Pública burocrática começou ainda no regime militar não apenas porque não foi capaz de extirpar o patrimonialismo que sempre a vitimou, mas também porque esse regime, ao invés de consolidar uma burocracia profissional no país, através da redefinição das carreiras e de um processo sistemático de abertura de concursos públicos para a alta administração, preferiu o caminho mais curto do recrutamento de administradores através das empresas estatais. Esta estratégia oportunista do regime militar, que resolveu adotar o caminho mais fácil da contratação de altos administradores através das empresas, inviabilizou a construção no país de uma burocracia civil forte, nos moldes que a reforma de 1936 propunha. A crise agravou-se, entretanto, a partir da Constituição de 1988, quando se salta para o extremo oposto e a Administração Pública brasileira passa a sofrer do mal oposto: o enrijecimento burocrático extremo. As consequências da sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático, muitas vezes perversamente misturados, serão o alto custo e a baixa qualidade da Administração Pública brasileira (Bresser-Pereira, 1996).

Logo o Modelo Burocrático começou a ser considerado ineficiente, também em função do surgimento de inovações tecnológicas, oriundas da globalização, que contribuíram para a mudança do paradigma burocrático para o gerencial.

## **Modelo Gerencial de Administração Pública**

O Modelo Gerencial teve sua origem histórica por volta dos anos 90 e surgiu em face da ineficiência e defasagem do estilo burocrático de Administração Pública, devido às suas limitações, com o agravante das crises econômicas e fiscais que assolavam o Brasil e outros

países. Segundo Sampaio (2018) a proposta é por um modelo direcionado para a eficiência, em busca de mecanismos capazes de alcançar a promoção do equilíbrio fiscal.

Drumond (2012) resume o momento da origem do modelo:

O modelo de Administração Pública Gerencial foi introduzido no Brasil na década de 1990. No governo de Fernando Collor de Mello (1990-1991) decidiu-se pela proposta neoliberal de enfraquecimento do Estado, cargos da Administração Pública foram extintos, ocorreu a demissão de milhares de funcionários públicos, e buscou-se ampliar o controle sobre as empresas estatais por meio de auditorias e fiscalização interna (Drumond, 2012).

Segundo Bresser-Pereira (1996), as bases do modelo são:

A descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; a descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; as organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal, o pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; o controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e a administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida (Bresser Pereira, 1996).

Sampaio (2018) contribui apontando os vetores do Modelo Gerencial de Administração Pública, conforme quadro a seguir:

Quadro 4-Vetores da Nova Administração Pública no Brasil

VETORES	COMPONENTES
Profissionalização da Burocracia	Seleção, avaliação e promoção de pessoal; Criação ou reforço de um ethos de serviço público; Incentivos para aumento da eficiência e eficácia.
Desenho Organizacional	Aumento da flexibilidade das estruturas organizacionais e relações inter-organizacionais; Coordenação dos setores público e privado; Desenho quase-mercado.
Processos Organizacionais	Gestão por objetivos e resultados; Eficiência e eficácia; Equilíbrio nas relações sociais; Preocupação com a ética.
Prestação de Contas	Satisfação do cliente/consumidor; Aumento do controle sobre políticos e burocratas;

	Nova relação Estado-sociedade.
--	--------------------------------

Fonte: Sampaio (2018)

Os autores Hood (1991) e Guerra *et al* (2011) destacam em seus estudos, os sete aspectos fundamentais da nova Administração Pública:

Gestão profissional	Mesmo considerando o elemento político na Administração Pública, os gestores devem possuir competência técnica profissional
Padrões de desempenho	Cada ação deve possuir objetivos claros e métodos que permitam avaliá-la em termos quantitativos
Controle de saídas	Deve-se avaliar a eficácia das medidas e não apenas a sua eficiência
Descentralização	As unidades de governo devem ser descentralizadas para propiciar maior eficiência e governança
Competição	Deve haver senso de competitividade entre unidades da Administração Pública, para melhoria de padrões e redução de custos
Ferramentas de gestão	Adoção de ferramentas de gestão aprovadas em organizações privadas, como remuneração estratégica dos recursos humanos e <i>Balanced ScoreCard</i> , dentre outras
Eficiência	Deve ser objetivo constante do serviço público fazer mais com menos

Fonte: Adaptado de Hood (1991) e Guerra *et al* (2011)

Dessa forma, fica notório, segundo Sampaio (2018), que a Administração Pública gerencial é “uma ferramenta administrativa que, por meio de sua estruturação, permite melhor linhagem entre o planejamento, a avaliação e o controle, buscando atingir os resultados propostos com base em eficiência e eficácia.”

### **Modelo Societal de Administração Pública**

Sampaio (2018) afirma que o modelo de Gestão Pública Societal “advém da busca por um gerenciamento público que se efetive como mais participativa e democrática”, que possibilite uma forma de gestão mais conectada com as necessidades da população. Trata-se de

um modelo mais voltado para o interesse público, tanto nas decisões sobre o uso dos recursos públicos quanto no processo de priorização.

Alguns exemplos de experiências participativas, características desse modelo, são descritas por Paes de Paula (2005) a seguir:

No âmbito da vertente societal, estão em curso algumas experiências participativas que possuem essas características, como, por exemplo, os Fóruns Temáticos, dos Conselhos Gestores de Políticas Públicas e do Orçamento Participativo. Uma análise da literatura pertinente demonstra que essas experiências se diferenciam pelos seguintes motivos: colocam em questão a tradicional prerrogativa do executivo estatal de monopolizar a formulação e o controle das políticas públicas; permitem a inclusão dos setores marginalizados na deliberação a respeito do interesse público; e possibilitam que os diferentes interesses presentes na sociedade sejam explicitados e negociados num espaço público transparente. Em síntese, procuram contribuir para a construção de uma cultura política democrática nas relações entre o Estado e a sociedade combinando ação e estrutura, política e técnica. No entanto, essas manifestações apresentam limites e ainda são locais e fragmentárias, trazendo para a pauta a questão da articulação dessas ideias e práticas em um projeto global de reforma do Estado. (Paes De Paula, 2005).

Percebe-se que as diversas experiências participativas baseadas nas políticas públicas compartilham o objetivo da promoção da democracia na Administração Pública, em uma forma de harmonizar relações entre o Estado e a sociedade.

Corroboram Gomes e Oliveira (2010):

A Administração Pública Societal se baseia em experiências alternativas de gestão pública implantadas no âmbito do poder local no Brasil, a partir do reconhecimento dos conselhos gestores e orçamentos participativos. Suas raízes estão nos movimentos dos anos de 1970 e 1980 e nas políticas implantadas pelos governos das frentes populares dos anos de 1990, formadas pelos partidos de esquerda e pelo Partido dos Trabalhadores. Seu projeto de erguer uma gestão pública social ganhou nova dimensão com a vitória da aliança popular-nacional nas eleições presidenciais de 2002 (Gomes e Oliveira, 2010).

Por fim, Sampaio (2018) afirma que o Modelo Societal de Administração Pública tem o objetivo de “contribuir para o progresso tecnológico e a modernização, com base nos princípios de excelência no âmbito público, por intermédio da gestão participativa, buscando atingir melhores resultados organizacionais”.

Assim, com a inserção da participação popular na Administração Pública, esse modelo enfatiza a reivindicação da cidadania e o fortalecimento do papel da sociedade, nas decisões tomadas no âmbito da Administração Pública.

### 2.1.3 Administração Pública de Serviços à População

Quando as expectativas dos usuários e dos beneficiários dos serviços públicos não são atendidas ou quando os recursos públicos não são aplicados de acordo com os preceitos legais, afirma-se que é preciso melhorar a gestão, segundo Malmegrin (2012). A autora afirma que quando se vivencia por muito tempo um trabalho, de forma repetitiva, surge a dificuldade em promover uma análise que permita desenhar representações ou esquemas que mostrem não somente as partes que o compõem, mas também as suas inter-relações, bem como destas com o meio ambiente externo.

Em decorrência dessa situação, surgem dificuldades em tornar mais claro o objetivo principal e a serviço de quem ou de que se dirigem esforços e energias. É o que os autores de qualidade chamam de perda da visão sistêmica do trabalho, como citam Jarrett (2016) e Hughes (2017). Os autores afirmam ainda que para processos demasiado repetitivos, normatizados e estruturados é mais fácil ainda ocorrer o fenômeno e enquadram a Administração Pública nessa categoria.

Administração Pública significa um conjunto de princípios, normas e funções que têm como objetivo ordenar os fatores dos processos e controlar a sua produtividade e a sua eficiência, para obter determinado resultado, como demonstram Malmegrin (2012) e Yu *et al* (2012). A gestão será ainda representada por um modelo explicativo abrangendo quatro etapas:

- Planejamento;
- Execução;
- Avaliação; e
- Controle.

Em outras palavras, entende-se como similar ao ciclo de gestão criado por Walter Shewhart e muito empregado por Demin nos programas de gestão pela qualidade, com as seguintes contribuições de Malmegrin (2012), conforme o quadro a seguir.

Quadro 5-Etapas do Ciclo de Gestão

<b>Etapa</b>	<b>Observações</b>
<b>Planejamento</b>	Visa a fornecer orientações diretivas, definindo metas ou normativas, métodos, técnicas e ferramentas para que a próxima etapa de execução seja realizada.
<b>Execução</b>	Compreende as atividades preparatórias para capacitar as pessoas, educando-as e treinando- as, a fim de que sejam capazes

	de executar o que foi programado na etapa de planejamento. A etapa de execução gera produtos, também denominados resultados, e sobre esses produtos e o modo como foram obtidos serão coletados dados relevantes da etapa. Esses dados podem ser coletados de forma sistematizada e contínua, isto é, monitorados; ou de forma aleatória e pontual, conforme normatizados na etapa de planejamento.
<b>Avaliação</b>	Tem como objetivo fornecer dados para a próxima etapa, o controle, comparando o que foi planejado com o que foi realizado; valorando os desvios encontrados e identificando as respectivas causas; e, até mesmo, sugerindo alternativas de caminhos para que, o que foi planejado, volte a ser executado e os produtos e os resultados sejam obtidos.
<b>Controle</b>	Tem caráter decisório e executivo, pois contempla atividades não somente de tomada de decisão acerca de como corrigir as disfunções apontadas na etapa de avaliação e, às vezes, de como rever o planejamento anterior, papel preventivo, mas, também, executando as ações corretivas e de melhorias.

Fonte: adaptado de Malmegrin (2012)

Atividades de Administração Pública são executadas em qualquer organização estatal de prestação de serviços públicos, que podem ser divididas em três instâncias:

- Federal;
- Estadual; e
- Municipal.

A partir destas considerações pode-se:

Compreender melhor os conhecimentos de natureza técnica instrumental, no âmbito da problemática do funcionamento operacional de organizações prestadoras de serviços públicos, com particular destaque para as atividades de execução dos planos, programas e ações. Essas ações podem ser caracterizadas como contínuas, sazonais ou situacionais (MALMEGRIN, 2012).

Embora os termos organizações públicas e organizações estatais sejam usados como sinônimos, apenas as organizações estatais são integrantes da estrutura do Estado. Há outras

organizações que prestam serviços públicos além das organizações estatais, mesmo não sendo da estrutura do Estado, como as Organizações Não Governamentais.

Para que seja possível uma melhor compreensão do posicionamento e da amplitude das ações da Administração Pública, Malmegrin (2012), apresenta a figura a seguir.

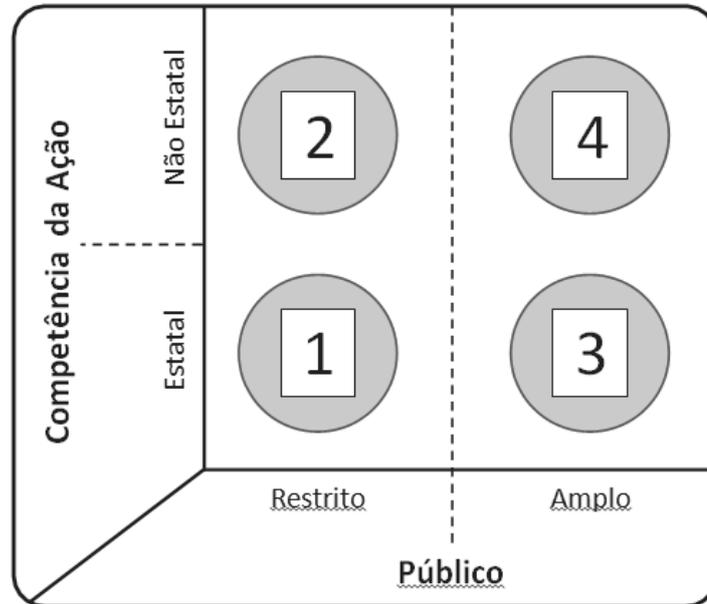


Figura 1-Organizações: posicionamentos estatal x não estatal e restrito x amplo

Fonte: Malmegrin (2012)

Percebe-se a existência, de forma simplificada, de quatro posicionamentos básicos de organizações, melhor demonstrados a partir dos exemplos criados pela autora no quadro a seguir.

Quadro 6-Exemplos de Competências

Competência da Ação Estatal com Público Amplo (Espaço 2)	Competência da Ação não Estatal com Público Amplo (Espaço 4)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Federal: policiamento de rodovias federais.</li> <li>- Estadual: manutenção da rede hidroviária estadual – Estado do Pará.</li> <li>- Municipal: serviço de água e esgoto – Prefeitura de Olinda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Federal: operação de organização de tevê a cabo – Concessionária.</li> <li>- Estadual: operação da Rodovia Castelo Branco (São Paulo) – Concessionária.</li> <li>- Municipal: operação da linha amarela (Rio de Janeiro) – Concessionária.</li> </ul>

<b>Competência da Ação Estatal com Público Restrito (Espaço 1)</b>	<b>Competência da Ação não Estatal com Público Restrito (Espaço 3)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Federal: licenciamento ambiental – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama).</li> <li>- Estadual: licenciamento de veículos – Departamento de Trânsito (Detran) do Estado de Minas Gerais.</li> <li>- Municipal: pagamento do Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU) – Prefeitura de Manaus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Federal: atendimento educacional à população indígena x – ONG A.</li> <li>- Estadual: serviço de proteção ao consumidor – Estado de Santa Catarina.</li> <li>- Municipal: atendimento ao idoso em situação de risco da cidade de Xuí – ONG B.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Malmegrin (2012)

Segundo Hughes (2017) e Peters (2017), a necessidade diária exige a execução de ações de atendimento às demandas da população. Tais ações podem ser organizadas, e normalmente o são, em planos e/ou programas. Elas também podem ser classificadas em ações que podem ser organizadas e planejadas no longo prazo ou ações eventuais, não constando em planos, exigindo apenas a disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros para sua execução. Malmegrin (2012) demonstra bem tal diferenciação na figura a seguir, que apresenta os quatro tipos de ações básicas das organizações prestadoras de serviços públicos.

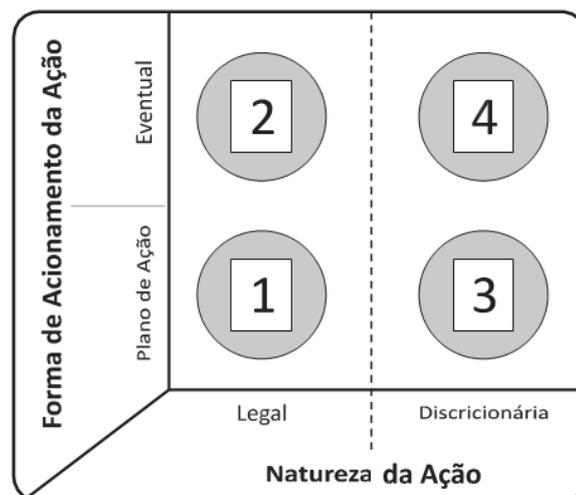


Figura 2-Espaços de ações de uma organização prestadora de serviços públicos

Fonte: Malmegrin (2012)

Um funcionário público, de qualquer instância, precisa estar preparado para compreender tais condições, isto é, do trabalho gerencial com ações discricionárias e legais previstas ou não em planos de ação, sempre observando a existências dos princípios da Administração Pública. Para melhor demonstrar tais tipos de ações, a autora apresenta os seguintes exemplos:

- Espaço 1 (legal – plano de ação) – lançamentos de impostos anuais.
- Espaço 2 (legal – eventual) – fiscalização a partir de denúncias.
- Espaço 3 (discricionário – plano de ação) – vacinações periódicas.
- Espaço 4 (discricionário – eventual) – ações de defesa civil para eventos não previstos.

As se observar a gestão em uma organização prestadora de serviços públicos por um período de tempo de médio prazo, como por exemplo, a duração de um plano diretor ou do plano plurianual, notar-se-á que algumas ações serão permanentes no tempo. À essas ações contínuas, denomina-se rotinas. Àquelas ações que se repetem em intervalos de tempo, podendo ou não apresentar pequenas variações de um período de execução para outro, denomina-se ações sazonais, segundo Malmegrin (2012).

Por fim a autora destaca aquelas que são “executadas apenas uma vez para resolver um problema na prestação de serviço a fim de atender segmentos dos públicos-alvo, cujas especificidades devem ser respeitadas” (Malmegrin, 2012), que a autora refere-se como projetos ou demandas eventuais.

#### **2.1.4 Ciclos de Gestão na Administração Pública**

A Administração Pública é sempre realizada no contexto da gestão de políticas públicas e da gestão dos planos e programas, e os resultados decorrentes vão, em grande parte, depender de condicionantes definidos nessas gestões de nível superior. Para que se possa compreender melhor tal realidade, Malmegrin (2012) utiliza o modelo Ciclo de Gestão, aplicado ao contexto do trabalho do gestor público, quando da prestação de serviços públicos.

Uma visão muito difundida para se compreender os três níveis de gestão, e que os autores Peters (2017) e Hughes (2017) concordam que se aplica para a Administração Pública também, é o modelo hierárquico, usados há décadas na área da Administração, descrito por:

- Gestão Estratégica: tem como objeto as políticas públicas.
- Gestão Tática: enfoca os planos diretores e os planos plurianuais com os respectivos programas.

- **Gestão Operacional:** objetiva as ações operacionais de prestação de serviços públicos para seus usuários e beneficiários.

Em uma representação piramidal, aloca-se na base, a gestão de ações (ou operacional); na parte intermediária, a gestão dos planos e programas; e, no ápice, a gestão de políticas públicas. Mas esse modelo, embora ainda preponderante na Administração Pública, vem sendo substituído por outros modelos de organização, a exemplo dos modelos matriciais, processuais e em rede, nos quais a lógica hierárquica não é utilizada, segundo Malmegrin (2012), conforme a autora demonstra na figura a seguir.

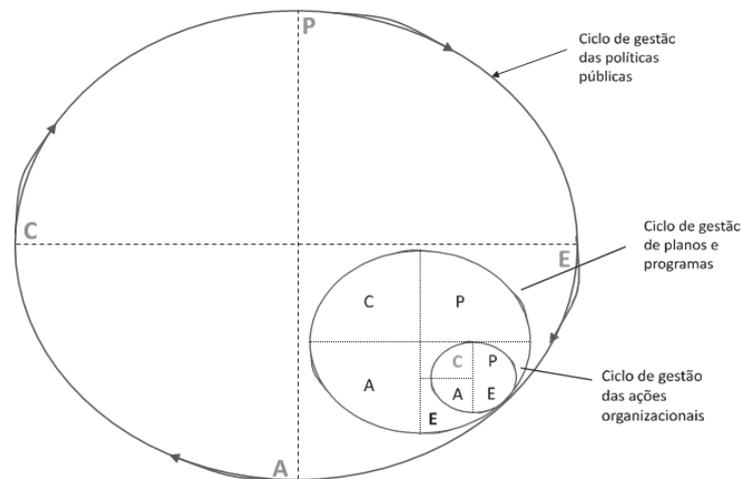


Figura 3-Inter-relacionamento dos ciclos de Gestão Pública

Fonte: Malmegrin (2012)

Percebe-se, analisando a figura, que ações executadas no ciclo operacional fazem parte de um programa, de um plano e de uma política pública. Pode-se ainda imaginar que cada uma das etapas pode ser representada também por outro ciclo, e assim sucessivamente, conforme a autora demonstra na figura a seguir, criando uma visão mais detalhada da Administração Pública.

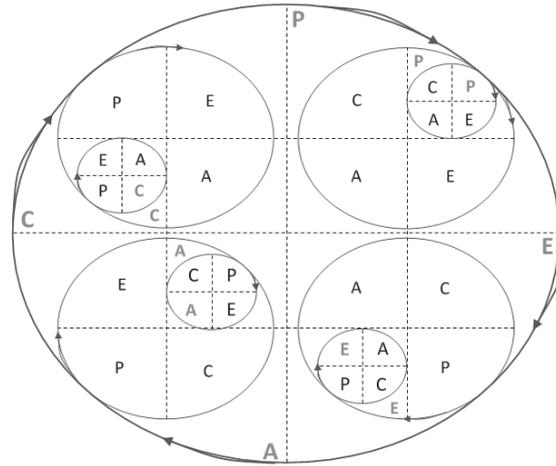


Figura 4-Inter-relacionamento das etapas em tempo real

Fonte: Malmegrin (2012)

Com base na figura, a autora afirma que:

Cada etapa do ciclo operacional pode comportar o planejamento, a execução, a avaliação e o controle de várias ações. Isto é, em um determinado momento podemos estar avaliando uma ação “a”, executando o controle de outra ação “b”, e assim por diante (MALMEGRIN, 2012).

Conviver com a operação simultânea de todas essas etapas de várias ações vai exigir do gestor público um grande senso de prioridade e visão global do seu trabalho de gestor. Tal qual ocorre com um gestor de projetos, como ficará evidente no próximo capítulo.

## 2.2 Gerenciamento de Projetos

O Instituto de Gerenciamento de Projetos-PMI é uma entidade sem fins lucrativos, fundada em 1969 na Filadélfia, EUA, com o objetivo de promover a valorização do Gerenciamento de Projetos, incentivando sua adoção e contribuindo para a excelência de resultados das organizações. O PMI compila há décadas o livro *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos-PMBOK* (PMI,2018), fruto de extenso trabalho em nível mundial em avaliar constantemente as metodologias mais adequadas para que seja possível atuar com projetos cada vez mais eficientes e efetivos. Ao longo do tempo, diversos autores corroboraram os trabalhos do PMI, demonstrando que o tempo investido em um bom planejamento do projeto rende projetos com resultados melhores, a partir da aplicação mais adequada dos esforços da organização (CARVALHO e PISCOPO, 2018).

Nesta perspectiva, o PMBOK (PMI, 2018), destaca que:

O sistema de gerenciamento de projetos é o conjunto de ferramentas, técnicas, metodologias, recursos e procedimentos usados para gerenciar um projeto. Ele pode ser formal ou informal e ajuda o gerente de projetos a conduzir um projeto ao seu término de modo eficaz. O sistema é um conjunto de processos e funções de controle relacionadas que são consolidados e combinados para formar um todo funcional e unificado. O plano de gerenciamento do projeto descreve como o sistema de gerenciamento de projetos será usado. O conteúdo do sistema de gerenciamento de projetos irá variar dependendo da área de aplicação, da influência organizacional, da complexidade do projeto e da disponibilidade dos sistemas existentes. As influências organizacionais moldam o sistema para a execução de projetos dentro dessa organização. O sistema será ajustado ou adaptado para se adequar às influências impostas pela organização. (PMI, 2018)

Segundo Sampaio (2018) “notoriamente, o gerenciamento de projetos é considerado um sistema integrador. Para a obtenção de melhores resultados a integração do gerenciamento de projetos requer que haja a interação com as demais áreas compostas no plano gerencial de projetos, promovendo sinergia entre todas as áreas de abrangência do projeto”.

Para Barbosa *et al* (2018), projetos são realizados com o objetivo de se alcançar os objetivos traçados durante o planejamento estratégico de uma organização. Sua elaboração pode ser motivada por demanda de mercado, a percepção de uma oportunidade e/ou necessidade, pela solicitação dos clientes, gerados por avanços tecnológicos ou ainda por exigências legais (Barbosa *et al*, 2018)

Segundo Sampaio (2018), “na atualidade gerenciar projetos se refere a uma atividade primordial, principalmente quando se leva em consideração os objetivos, os resultados e o sucesso do projeto. Essa atribuição requer profissionais qualificados, especializados e com experiência em gerência de projetos”.

### **2.2.1 Áreas do Gerenciamento de Projetos segundo o PMI**

Segundo o PMI (2018), os processos necessários para um bom gerenciamento de projetos podem ser categorizados por áreas de conhecimento. São apontadas então 10 áreas, definidas “por seus requisitos de conhecimento e descritas em termos dos processos que a compõem: práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas” (PMI, 2018)

No quadro a seguir são apresentadas as descrições das áreas do conhecimento da metodologia adotada pelo PMI.

Quadro 7-Áreas de Conhecimento do PMBOK

Integração do Projeto	Processos necessários para assegurar que os diversos elementos do projeto sejam adequadamente coordenados. Ele é composto pelo desenvolvimento do plano do projeto, execução do plano do projeto e controle geral de mudanças.
Escopo do Projeto	Processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho requerido, e nada mais que o trabalho requerido, para completar o projeto com sucesso. Ele é composto pela iniciação, planejamento do escopo, detalhamento do escopo, verificação do escopo e controle de mudanças do escopo.
Tempo do Projeto	Processos necessários para assegurar que o projeto termine dentro do prazo previsto. Ele é composto pela definição das atividades, sequenciamento das atividades, estimativa da duração das atividades, desenvolvimento do cronograma e controle do cronograma.
Custo do Projeto	Processos necessários para assegurar que o projeto seja completado dentro do orçamento previsto. Ele é composto pelo planejamento dos recursos, estimativa dos custos, orçamento dos custos e controle dos custos.
Qualidade do Projeto	Processos necessários para assegurar que as necessidades que originaram o desenvolvimento do projeto serão satisfeitas. Ele é composto pelo planejamento da qualidade, garantia da qualidade e controle da qualidade.
Recursos Humanos do Projeto	Processos necessários para proporcionar a melhor utilização das pessoas envolvidas no projeto. Ele é composto pelo planejamento organizacional, montagem da equipe e desenvolvimento da equipe.
Comunicações do Projeto	Processos necessários para assegurar que a geração, captura, distribuição, armazenamento e pronta apresentação das informações do projeto sejam feitas de forma adequada e no tempo certo. Ele é composto pelo planejamento das comunicações, distribuição das informações, relato de desempenho e encerramento administrativo.

Riscos do Projeto	Processos que dizem respeito à identificação, análise e resposta a riscos do projeto. Ele é composto pela identificação dos riscos, quantificação dos riscos, desenvolvimento das respostas aos riscos e controle das respostas aos riscos.
Aquisições do Projeto	Processos necessários para a aquisição de mercadorias e serviços fora da organização que desenvolve o projeto. Ele é composto pelo planejamento das aquisições, preparação das aquisições, obtenção de propostas, seleção de fornecedores, administração dos contratos e encerramento do contrato.
Partes Interessadas	Processos necessários para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactadas pelo projeto. É composto pela identificação das partes interessadas, planejar, gerenciar e monitorar o engajamento das partes interessadas.

Fonte: Adaptado de PMI (2018).

Segundo PMI (2018), muito embora essas áreas de conhecimento apresentem-se de forma inter-relacionadas, cada uma é “definida separadamente do ponto de vista do gerenciamento de projetos” (PMI, 2018). A partir das necessidades pontuais de um determinado projeto, é possível e provável que ele exija uma ou mais áreas de conhecimentos adicionais, de forma que seja possível atender plenamente os requisitos de sucesso definidos para o projeto.

### 2.2.2 Processos do Gerenciamento de Projetos segundo o PMI

O PMBOK apresenta todo seu conteúdo estruturado por meio de capítulos, onde são abordadas as informações detalhadas de cada um dos processos identificados como importantes para um bom gerenciamento de projetos, no total de 47 processos, conforme o quadro a seguir.

Quadro 8-Processos do PMBOK

Processo	Área de Conhecimento	Grupo de Processo
<b>4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto</b>	4 - integração	Iniciação
<b>4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto</b>	4 - integração	Planejamento
<b>4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto</b>	4 - integração	Execução

<b>4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto</b>	4 - integração	Monitoramento e Controle
<b>4.5 Realizar o controle integrado de mudanças</b>	4 - integração	Monitoramento e Controle
<b>4.6 Encerrar o projeto ou fase</b>	4 - integração	Encerramento
<b>5.1 Planejar o gerenciamento do escopo</b>	5 - escopo	Planejamento
<b>5.2 Coletar os requisitos</b>	5 - escopo	Planejamento
<b>5.3 Definir o escopo</b>	5 - escopo	Planejamento
<b>5.4 Criar a EAP</b>	5 - escopo	Planejamento
<b>5.5 Validar o escopo</b>	5 - escopo	Monitoramento e Controle
<b>5.6 Controlar o escopo</b>	5 - escopo	Monitoramento e Controle
<b>6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma</b>	6 - tempo	Planejamento
<b>6.2 Definir as atividades</b>	6 - tempo	Planejamento
<b>6.3 Sequenciar as atividades</b>	6 - tempo	Planejamento
<b>6.4 Estimar os recursos da atividade</b>	6 - tempo	Planejamento
<b>6.5 Estimar a duração da atividade</b>	6 - tempo	Planejamento
<b>6.6 Desenvolver o cronograma</b>	6 - tempo	Planejamento
<b>6.7 Controlar o cronograma</b>	6 - tempo	Monitoramento e Controle
<b>7.1 Planejar o gerenciamento dos custos</b>	7 - custos	Planejamento
<b>7.2 Estimar os custos</b>	7 - custos	Planejamento
<b>7.3 Determinar o orçamento</b>	7 - custos	Planejamento
<b>8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade</b>	8 - qualidade	Planejamento
<b>8.2 Realizar a garantia da qualidade</b>	8 - qualidade	Execução
<b>8.3 Controlar a qualidade</b>	8 - qualidade	Monitoramento e Controle
<b>9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos</b>	9 - recursos humanos	Planejamento
<b>9.2 Mobilizar a equipe do projeto</b>	9 - recursos humanos	Execução
<b>9.3 Desenvolver a equipe do projeto</b>	9 - recursos humanos	Execução
<b>9.4 Gerenciar a equipe do projeto</b>	9 - recursos humanos	Execução
<b>10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações</b>	10 - comunicações	Planejamento
<b>10.2 Gerenciar as comunicações</b>	10 - comunicações	Execução
<b>10.3 Controlar as comunicações</b>	10 - comunicações	Monitoramento e Controle
<b>11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos</b>	11 - riscos	Planejamento

<b>11.2 Identificar os riscos</b>	11 - riscos	Planejamento
<b>11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos</b>	11 - riscos	Planejamento
<b>11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos</b>	11 - riscos	Planejamento
<b>11.5 Planejar as respostas aos riscos</b>	11 - riscos	Planejamento
<b>11.6 Controlar os riscos</b>	11 - riscos	Monitoramento e Controle
<b>12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições</b>	12 - aquisições	Planejamento
<b>12.2 Conduzir as aquisições</b>	12 - aquisições	Execução
<b>12.3 Controlar as aquisições</b>	12 - aquisições	Monitoramento e Controle
<b>12.4 Encerrar as aquisições</b>	12 - aquisições	Encerramento
<b>13.1 Identificar as partes interessadas</b>	13 - partes interessadas	Iniciação
<b>13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas</b>	13 - partes interessadas	Planejamento
<b>13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas</b>	13 - partes interessadas	Execução
<b>13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas</b>	13 - partes interessadas	Monitoramento e Controle

Fonte: PMI (2018)

É importante apresentar, para uma melhor compreensão dos processos do PMBOK, a integração desses processos, conforme mostrado na figura a seguir.

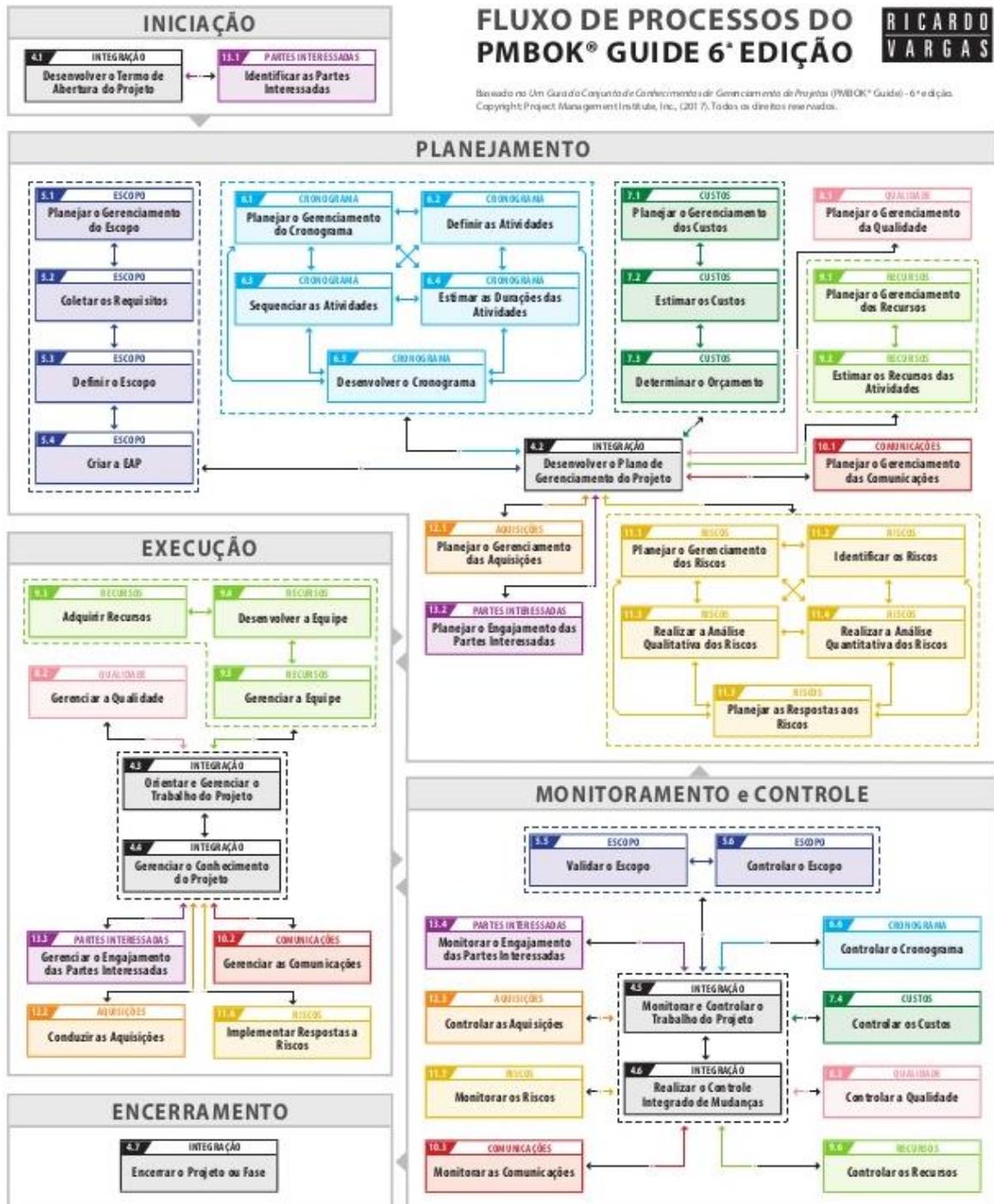


Figura 5-Fluxo de processos do PMBOK

Fonte: Vargas (2018)

Segundo o PMI (2018), tais processos são organizados em cinco grupos, a saber:

- Iniciação;
- Planejamento;
- Execução;

- Monitoramento e Controle; e
- Encerramento.

Na etapa de Iniciação é necessário realizar a preparação do projeto. Nessa etapa, por exemplo, o gerente do projeto deverá buscar criar os parâmetros mínimos do projeto e buscar a autorização formal para que se iniciem os trabalhos do projeto. Para Junior (2017), esse é um momento crítico “pois os dados levantados e registrados aqui serão cruciais para definir todas as etapas posteriores do projeto, assim como a distribuição de recursos, as metas, as responsabilidades e o tamanho dos times” (Junior, 2017).

A etapa de Planejamento, segundo Vargas (2009) é a etapa em que se detalha nos pormenores o que deverá acontecer no projeto. Essa etapa requer processos que prevejam com profundidade o detalhamento das entregas em partes menores e melhor gerenciáveis.

Durante a etapa de Execução, o foco é o exercício das ações que foram planejadas. Nesse momento todas as atividades e processos previstos serão realizadas.

A etapa de Monitoramento e Controle ocorre para garantir, segundo Junior (2017) que os resultados ocorram de acordo com o que foi definido e autorizado pelo patrocinador do projeto.

Por fim, a etapa de Encerramento concentra-se em registrar a entrega final para o cliente e registrar as lições aprendidas, promovendo assim a melhoria contínua.

### **2.2.3 Atividades dos Processos de Iniciação segundo o PMI**

Na etapa de Iniciação, além das definições pautadas pela tripla restrição (escopo, tempo e custo), são buscadas informações para se estabelecer o propósito do projeto, suas etapas em nível macro, metas, responsabilidades e outras definições importantes para que toda a equipe tenha clareza de como o projeto será realizado (PMI, 2018; Junior, 2017; Vargas, 2009).

É nessa etapa que se compreende de forma macro todo o projeto. Para tanto, existem no mercado metodologias desenvolvidas especificamente para esse momento, com o objetivo de permitir ao gerente de projetos debater todos esses pontos com o patrocinador e partes interessadas. Ao final das discussões, o gerente poderá elaborar um documento mais formal para a autorização do projeto, como por exemplo, um Termo de Abertura do Projeto.

Segundo o PMI (2018),

O grupo de Processos de Iniciação consiste dos processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto obtendo autorização para iniciar o projeto ou a fase. O objetivo principal do Grupo de Processos de Iniciação é alinhar as expectativas das partes interessadas com o objetivo do projeto, informar as partes interessadas sobre o escopo e os objetivos, e discutir

como sua participação no projeto e nas fases associadas pode ajudar a garantir que suas expectativas sejam realizadas. (PMI, 2018)

Essa relação pode ser melhor observada na figura a seguir.

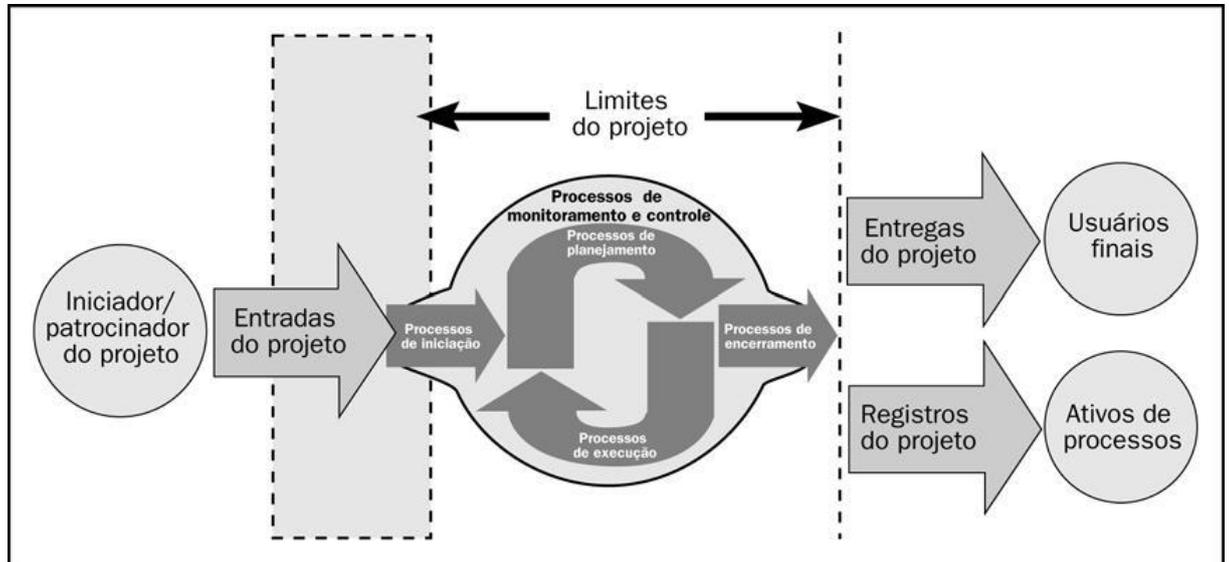


Figura 6-Grupos de Processos

Fonte: PMI (2018)

O Grupo de Processos de Iniciação inclui dois processos, conforme a figura a seguir apresenta.

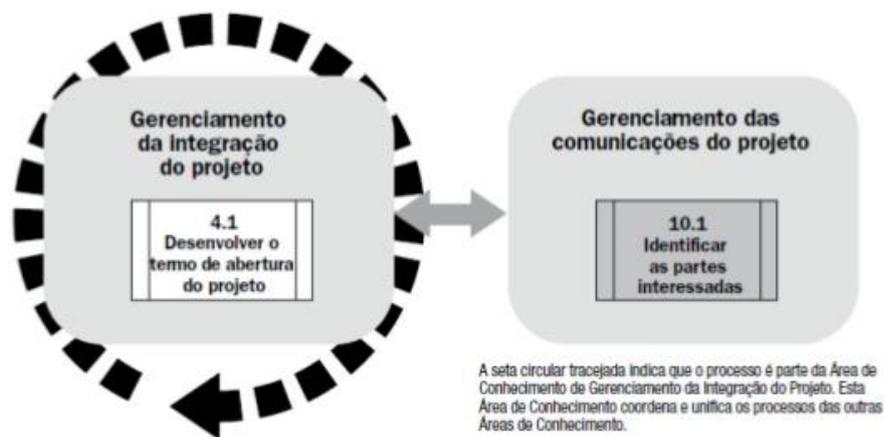


Figura 7-Grupo de Processos de Iniciação

Fonte: PMI (2018)

Existem dois processos que fazem parte da etapa de Iniciação, que são:

- 4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto – é o processo de desenvolver um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e fornece

ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto;

- 10.1 Identificar as Partes Interessadas – é o processo de identificar regularmente as partes interessadas do projeto e analisar e documentar informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento, interdependência, influência e impacto potencial no sucesso do projeto. (PMI, 2018)

Tal qual os demais processos listados pelo PMBOK, esses processos também interagem entre si e com os demais processos, das outras nove áreas de conhecimento. Vargas (2009) destaca que esses processos podem envolver o esforço de um ou mais indivíduos ou grupos de indivíduos, dependendo, evidentemente, das necessidades do projeto. Projetos de maior escopo e mais complexo, necessitarão de um esforço maior.

Segundo Montes (2018), a impressão de que esses processos sejam elementos discretos e com interfaces bem definidas não é sempre verdadeira, visto que na prática eles podem sobrepor-se e interagir de formas não especificadas no PMBOK.

Para o processo de Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto, são apresentadas as seguintes entradas e saídas, segundo o PMI (2018), conforme a figura a seguir.



Figura 8- Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto: Entradas e Saídas

Fonte: adaptado de PMI (2018)

Para o processo de Identificar as Partes Interessadas, são apresentadas as seguintes entradas e saídas, segundo o PMI (2018), conforme a figura a seguir.

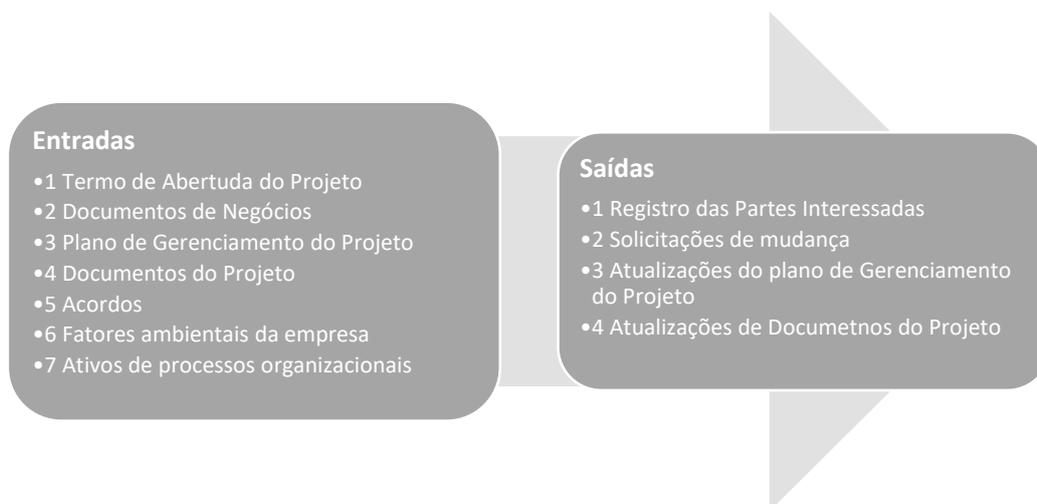


Figura 9- Identificar as Partes Interessadas: Entradas e Saídas

Fonte: adaptado de PMI (2018)

Segundo o PMI (2018), “os principais benefícios deste grupo de processos é que somente projetos que estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização são autorizados, e que o business case, os benefícios e as partes interessadas são considerados desde o início do projeto” (PMI, 2018).

## 2.3 Gerenciamento Ágil de Projetos

A abordagem tradicional e modelos de gestão de projetos, segundo Correa e Salume (2019), ainda é profundamente incorporada na maneira como tudo é gerenciado e isso inclui operações, o atendimento ao cliente bem como orçamento, governança e ainda estratégia, sendo a abordagem ágil “uma solução capaz de quebrar paradigmas” (CORREA e SALUME, 2019). Os autores informam que

A aplicação dos métodos de gerenciamento ágil ganhou força a partir da criação dos princípios e práticas determinadas pelo “Manifesto para Desenvolvimento Ágil de *Softwares*”. Conhecido como “Manifesto ágil”, este documento foi resultado de uma convenção com a presença de dezessete pessoas influentes da comunidade do *Extreme Programming* (XP) que buscavam entender ações vivenciadas por profissionais da área e levantar as melhores práticas utilizadas no ambiente de trabalho Lean Thinking (CORREA e SALUME, 2019)

A partir do Manifesto Ágil, surgiram novas visões e novas abordagens para a busca de soluções de problemas (projetos) que respondam de forma mais adequada às necessidades de velocidade da sociedade atual. A cultura busca atender a necessidade das instituições em

encontrar formas mais eficientes de gerenciar seus projetos, obtendo resultados mais rápidos, aumentando a produtividade e reduzindo custos.

Para Ribeiro e Pedron (2018), é possível classificar o gerenciamento de projetos a partir de suas características mais marcantes, criando uma comparação entre o que os autores chamam de Gerenciamento de Projetos 1.0 e 2.0, referindo-se a primeira classificação como a mais “clássica” e a segunda como a mais “moderna”, que estaria mais alinhada às necessidades atuais das instituições. As principais características do modelo Gerenciamento de Projetos 1.0 podem ser visto no quadro a seguir.

Quadro 9-Modelo de Gerenciamento de Projetos 1.0

Ambiente previsível e estável	Leybourne <i>et al</i> , 2014	Baseado na disciplina e eficácia, por causa das condições relativamente estáveis na economia e na política, com tecnologias maduras, amplos recursos, clima previsível e sem grandes contingências. O planejamento é detalhado desde o início do projeto, tendo como necessidade a execução sem eventuais desvios da linha de base original. Em síntese, considera-se, portanto, que o gerenciamento de projetos clássico tem um estilo único e hierárquico, acompanhado de uma abordagem top- down e centralizada em relação ao planejamento e controle de projeto. Este paradigma se baseia no conhecimento explícito e documentado, ignorando, muitas vezes, o tácito que emerge das mudanças e das pessoas envolvidas no projeto.
Centralização das Informações	Leybourne <i>et al</i> , 2014; McDonald, 2011; Hamel, 2009	Toda a comunicação é centralizada no gerente de projetos, com abordagem top-down, ou seja, inicia no gerente de projetos para os membros da equipe, em formato um para muitos.
Ordem e Disciplina	Hamel, 2009; Levitt, 2011	O GP foi historicamente desenvolvido com a suposição explícita de que os gerentes possuem o controle sobre a qualidade e a eficiência dos funcionários e das saídas produzidas por eles.

Operacional	Atkinson, Crawford, e Ward, 2006	Os passos são definidos pelos fluxos de processos, seguidos metódica e repetidamente, a burocracia é entendida como necessária, tudo é feito como e porque está no processo e as tarefas são executadas individualmente. Focado na elaboração de planos que determinam os pormenores que facilitarão o alcance dos objetivos do projeto e, conseqüentemente, da empresa.
Top-Down	Levitt, 2011; Leybourne, Warburton, e Kanabar, 2014	O <i>locus</i> de controle é hierárquico, refletido pelo organograma. A dinâmica institucional tradicional, incluindo as políticas, processos e práticas, está se transformando em um nível de fluidez de tempo real e dinamismo, baseado em pares, incluindo o aumento da proeminência de equipes de trabalho semi-autônomas.

Fonte: Adaptado de Ribeiro e Pedron (2018)

Em contraponto à esse modelo, Ribeiro e Pedron (2018) apresentam então as características do Gerenciamento de Projetos 2.0, conforme o quadro a seguir.

Quadro 10-Modelo de Gerenciamento de Projetos 2.0

Autogestão e Autonomia das Pessoas	Hamel (2009), Levitt (2011), McDonald (2011), Palacios-Marqués, Cortés-Grao e Carral (2013) e Leybourne <i>et al</i> (2014)	Com a redução de hierarquia, o trabalho se torna mais auto-organizado. A organização deve prover um clima que permita que os indivíduos e as equipes exerçam o seu próprio controle sobre os projetos e entregas.
Colaboração	Filev, 2008; Hamel, 2009; Câmara, Soares, Tessi, e Chaves, 2015; Lee, Reinicke, Sarkar, e Anderson, 2015; Levitt, 2011;	O gerenciamento de projetos 2.0 tem como atributo central a colaboração. A troca de conhecimento facilita as conexões sociais dentro das empresas e fora delas também, tornando a resolução dos problemas mais rápida e mais produtiva,

	McDonald, 2011; Ollus, Jansson, Karvonen, Uoti, e Riikonen, 2011; Leybourne <i>et al</i> , 2014	possibilitando entregas mais eficazes dos projetos. A colaboração é produzida em ambientes que contêm indivíduos com capacidade cognitiva para entender e alcançar conhecimentos trocados, e que existam conexões entre esses indivíduos.
Comunicação Assíncrona e Não Hierárquica	Viguié, Zaraté e Soubie (2009), Levitt (2011), Ortiz-Marcos, Uruburu, Cobo e Prieto (2013) e Câmara <i>et al</i> (2015)	Com o forte impacto da cooperação em nível global, surge a necessidade de uma comunicação assíncrona, pois, por causa da distância, a comunicação não ocorre ao mesmo tempo, não é simultânea, sendo então a forma mais eficiente nesse contexto. Esse tipo de comunicação fortalece a não existência de hierarquia e/ou centralização das informações em apenas um tipo de pessoa, geralmente protagonizado pelo gerente de projetos. As informações começam a flutuar por todos os membros da equipe, não sendo necessário um “proxy” nas comunicações.
Escopo Incremental e Mutável	Levitt (2011) e Leybourne <i>et al</i> (2014)	A ampla definição de um projeto de forma abrangente e completa de uma única vez, durante o planejamento do projeto, é irrealista. Em ambientes voláteis, regido por mudanças, é necessário o incremento do escopo ao longo do projeto. Dentro de contextos dinâmicos, os requisitos mudam frequentemente, o que faz com que o escopo não seja fixo. Logo, necessita que o escopo seja mais ágil, com maior flexibilidade na absorção das mudanças e na capacidade de replanejar.

Trabalho com Equipes Virtuais	Filev, 2008; Vigié <i>et al</i> , 2009; Li, Ullrich, Helou, e Gillet, 2010; Diviné, Schumacher, e Cardinal, 2011; Levitt, 2011; McDonald, 2011; Ollus <i>et al</i> , 2011; Škrabálek, 2013; Palacios-Marqués <i>et al</i> , 2013; Jurina, Vrecko, e Barilovic, 2014; Leybourne <i>et al</i> , 2014.	A partir da globalização dos negócios, têm-se um crescimento de equipes de projetos caracterizadas como virtuais, possuindo membros em diferentes locais geográficos. Funciona como solução para tornar os projetos possíveis de serem executados, de forma remota. Envolve a necessidade de treinar e repassar informações de colaboração por meio da internet, envolvendo alto nível de compromisso, engajamento e motivação dos membros da equipe. A plataforma virtual elimina a tríplice dimensão: espaço, tempo e atividade, porém acarreta na introdução da multiculturalidade, conceituada pelas múltiplas culturas e tradições dentro dos projetos, aumentando a necessidade de utilizar a gestão em redes em substituição a tradicional estrutura hierárquica.
Métodos Ágeis	Levitt (2011) e Leybourne <i>et al</i> (2014)	Em contraste com o modelo tradicional de gerenciamento, o método fomenta a participação constante das partes interessadas dentro do projeto, em especial nas tomadas de decisões, ocasionando uma maior colaboração e eficiência na comunicação e ciclos curtos de entregas. Eles enfatizam que a disponibilidade contínua de uma entidade permite uma flexibilidade na rápida resposta a mudança.
Tecnologia 2.0	'Filev, 2008; Vigié <i>et al</i> ., 2009; Diviné <i>et al</i> , 2011; Li <i>et</i>	Caracterizada pela colaboração usando a internet como plataforma, as ferramentas 2.0 trazem benefícios como

	<i>al</i> , 2010; Levitt, 2011; McDonald, 2011; Ollus <i>et al</i> , 2011; Palacios-Marqués <i>et al</i> , 2013; Ortiz-Marcos <i>et al</i> , 2013; Škrabálek, 2013; Jurina <i>et al</i> , 2014.	redução da burocracia na comunicação e a fluidez da informação nas organizações. Facilita o trabalho remoto e as parcerias a nível mundial. As ferramentas colaborativas suportam as diferentes fases e atividades do GP.
--	---	---

Fonte: Adaptado de Ribeiro e Pedron (2018)

A cultura ágil apresenta vantagens às instituições, porém em relação ao método tradicional, requerem uma mudança de mentalidade e mais autoconhecimento, uma vez que será preciso entender profundamente quais são as habilidades de cada membro da equipe para que o fluxo de trabalho seja otimizado e tenha processos bem estruturados.

### 2.3.1 Design Thinking

Segundo Gheller, Biancolino e Adler (2016), para que se possa alcançar o sucesso de um projeto é de grande importância a compreensão de sua própria natureza e o contexto organizacional no qual ele ocorre. Também é necessário definir uma abordagem de gerenciamento adequada às características do projeto. Pontuam os autores que nesse contexto o *Design Thinking* pode ser uma abordagem adequada para gerenciamento de projetos.

O *Design Thinking* tem por premissa, continuam os autores, uma abordagem pautada na interação, que induz à experimentação de novos caminhos para o mesmo problema, com um ciclo que consiste em três fases: inspiração, ideação e prototipação (GHELLER, BIANCOLINO E ADLER, 2016). Nesse sentido, trata-se de uma metodologia que busca gerar alternativas próximas da melhor solução de um problema proposto, observadas as condições de tempo e contexto.

Higuchi e Nakano (2017), informam que o termo *Design Thinking* surgiu ainda na década de 80 mas recebeu importância em meados dos anos 2000. Para os autores, *Design Thinking* é uma “disciplina que incentiva os profissionais a aplicar uma abordagem centrada no usuário” (Higuchi e Nakano, 2017).

Para Toledo, Garber e Madeira (2017), é importante compreender que o *Design Thinking* não é uma metodologia, mas sim uma abordagem. Isso significa, na visão dos autores, que não

se trata de uma forma de se aplicar indistintamente um método em busca de resultados, mas sim que a busca pela solução do problema (ou do projeto) é realizada de forma colaborativa, por meio de interações ágeis.

Gheller, Biancolino e Adler (2016) apresentam que a criatividade necessária para a geração de possíveis soluções para o problema (projeto) em foco quando se utiliza o *Design Thinking* não é limitada pela capacidade dos participantes do processo, visto que a característica cíclica de testar e aprimorar determinadas ideias faz aflorar as soluções mais adequadas. Os autores continuam:

Os projetos que utilizam o design passam obrigatoriamente por três espaços: inspiração, ideação e implementação. A execução das atividades de cada um desses espaços, sobretudo dos dois primeiros, direciona a condução do projeto a buscar soluções efetivas e viáveis, pelo aumento do conhecimento e experiência adquiridos a cada ciclo que se repete. ... É dessa forma que as soluções propostas pelo design nascem do contexto no qual o problema está inserido, num processo denominado de co-criação, uma vez que são todos envolvidos participam da criação. (Gheller, Biancolino e Adler, 2016)

### **2.3.2 Ferramenta de Diagramação de Projetos - PMCanvas**

Segundo Lester (2017), a comunicação, implementação e o monitoramento de projetos de forma sistemática, em busca do sucesso, é um grande desafio, mas que a utilização de métodos visuais para a visualização das informações pode ajudar muito a aumentar as chances de sucesso. Barbosa *et al* (2018), concordam, apontando que a onda de ferramentas de gerenciamento de projeto coloca ênfase na colaboração e faz com que as equipes sejam mais produtivas, caminhando lado a lado com modernas práticas de inteligência coletiva e estruturas emergentes, fazendo com que os projetos transcendam o nível estratégico. Para os autores, o uso sistemático de métodos visuais no planejamento estratégico de projetos, possibilita uma variedade de práticas para resolução de problemas.

As ferramentas visuais tipicamente incluem, imagens, esboços e diagramação, o que permitem aos envolvidos tornar a informação transparente e compreensível, auxilia no foco dos processos e explicita o que é necessário, segundo Barbosa *et al* (2018).

Uma das metodologias desenvolvidas para etapa de Iniciação do gerenciamento de projetos alia ao processo de elaboração das atividades uma ferramenta visual, buscando facilitar o trabalho da equipe do projeto (Finocchio Jr, 2013). Trata-se de uma ferramenta amplamente

utilizada no Brasil, sobretudo por ser elaborada por um autor nacional, chamado José Finocchio Junior.

A ferramenta de Finocchio chama-se *Project Model Canvas* - PMCanvas e pode ser visualizada na figura a seguir.

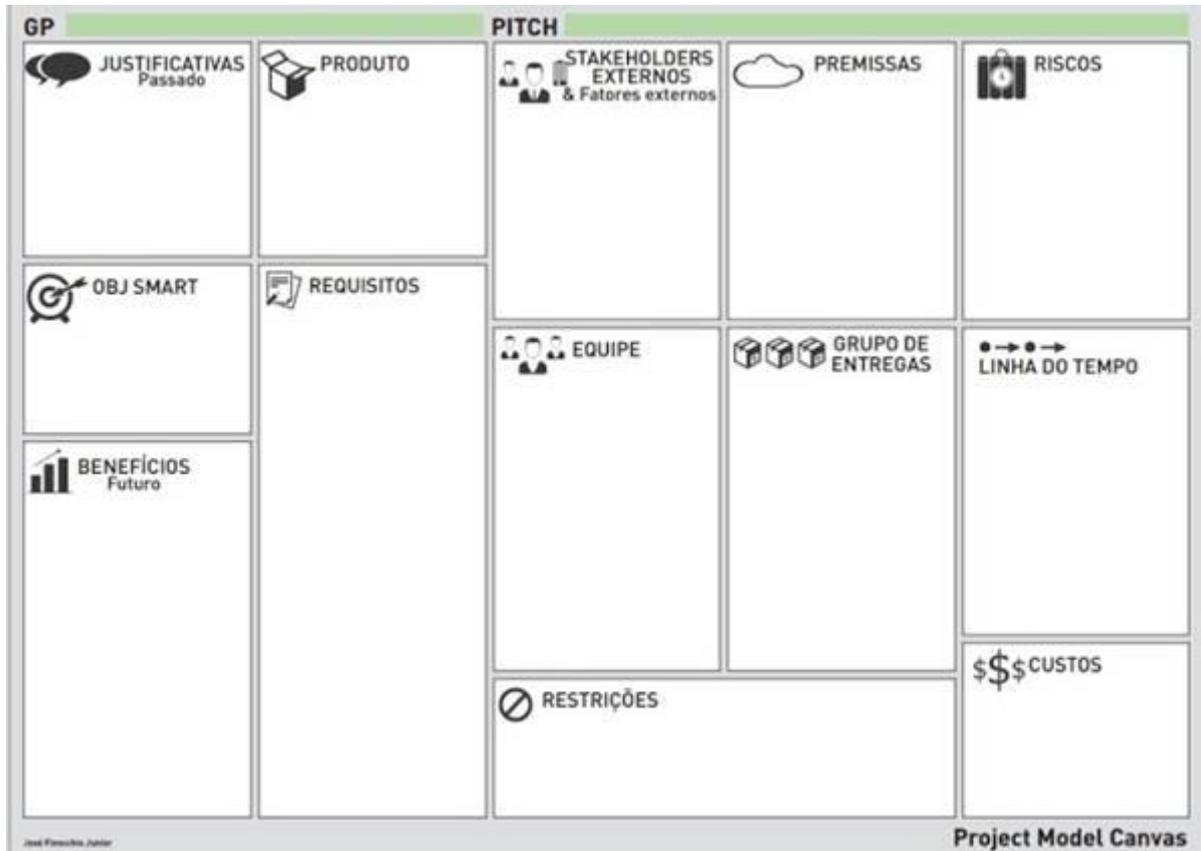


Figura 10-PMCanvas

Fonte: Finocchio (2013)

O PMCanvas é uma ferramenta de visualização de informações para o preenchimento de projetos e prevê o preenchimento de 13 campos, conforme a descrição a seguir.

Quadro 11-Campos do Processo de Iniciação

Campo	Conteúdo
1. Justificativa	Descrição dos problemas atuais que se pretende resolver com o projeto, demonstrar a razão pela qual o projeto precisa ser realizado.
2. Objetivo	De forma direta e resumida, a finalidade do projeto, o que se espera alcançar com a consecução do mesmo.
3. Benefícios	Quais serão as transformações que ocorrerão após a realização do projeto, quem será beneficiado e como.
4. Produto	Descrição do produto ou serviço que será entregue ao final do projeto.
5. Requisitos	Devem ser definidas as funções e desempenhos do produto/serviço, critérios de aceitação de qualidade e de confiabilidade.

<b>6. Stakeholders e Ambiente Externo</b>	Stakeholders são todas as pessoas que de uma forma ou de outra estão envolvidas no projeto, que o afetam ou são afetadas por ele. Ambiente Externo são situações que podem interferir com o projeto.
<b>7. Equipe</b>	São listadas todas as pessoas que produzirão algo no desenvolvimento do projeto.
<b>8. Premissas</b>	São suposições sobre as quais o gerente do projeto não tem controle e que serão tomadas como certas para a consecução do projeto.
<b>9. Grupo de Entregas</b>	É a divisão do produto final em partes menores para um melhor gerenciamento do andamento do projeto. Cada entrega deve ser tangível, palpável mensurável e verificável.
<b>10. Restrições</b>	São os limites do projeto, impostos pelo patrocinador, pelo ambiente ou outras circunstâncias.
<b>11. Riscos</b>	São incertezas que podem afetar negativamente o projeto.
<b>12. Linha do Tempo</b>	É a representação gráfica dos compromissos do projeto.
<b>13. Custos</b>	É a estimativa dos recursos necessários para a realização do projeto.

Fonte: Adaptado pelo autor

Após a elaboração das 13 atividades, a metodologia do Guia PMBOK indica o preenchimento de um Termo de Abertura do Projeto, documento que dá ao gerente a autoridade e responsabilidade necessárias para que seja possível elaborar o planejamento do projeto bem como sua execução de fato, de acordo com PMI (2018).

## 2.4 Inovação e Projetos na Administração Pública

Inovação foi o termo utilizado por Schumpeter para descrever algo novo, introduzido em um sistema econômico, com a capacidade de alterar relações de produção e consumo. Ele ainda considerou que inovações são essenciais para o desenvolvimento econômico. Desde então, diversos estudos como os de Tidd e Bessant (2015), Pedrosa (2017), Torres (2012), OCDE (2006), Pinho e Santana (1998), dentre outros, tem contribuído e corroborado os conceitos de Schumpeter.

Atualmente, a necessidade de se buscar por práticas e projetos inovadores já está relativamente sedimentada na iniciativa privada, mas parece que na Administração Pública o tema ainda necessita avançar muito. Existem poucas publicações focadas no tema e poucas metodologias validadas para apoiar a inovação em projetos no ambiente público.

No entanto, tanto quanto a iniciativa privada, a Administração Pública também necessita se reinventar e abraçar o pensamento inovador. Talvez precise ainda mais do que a iniciativa

privada, já que segundo Alves *et al* (2015), “serviços públicos podem não gerar lucros, mas afetam significativamente a qualidade de vida de milhões de pessoas”

O ponto focal onde mais precisa haver a inovação na Administração Pública parece ser a instância municipal, considerando-se que desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, estes entes assumem responsabilidades que antes eram da União. Os municípios assumem o papel de bem estar social e necessitam redesenhar suas atividades, em um processo de inovação dos serviços públicos.

O desafio então é a adoção de projetos inovadores, por natureza dinâmicos, frutos de intensa criatividade e grande foco em mercado, em um ambiente burocratizado, com necessidades de legalidade e transparência e usualmente pautados por processos mais longos, que é o ambiente do Setor Público. E isso é, sim, possível. O crescimento de premiações e incentivos no setor mostra que inovação e Administração Pública não são, de forma alguma, antagônicos.

### **2.4.1 Inovação na Administração Pública**

Schumpeter define cinco tipos de inovação, quais sejam: em novos produtos; em novos métodos de produção, em novas fontes de matéria-prima, na exploração de novos mercados e por fim em novas formas de organizar as empresas (SCHUMPETER, 1997). A inovação refere-se a novas combinações de recursos já existentes para produzir novas mercadorias, ou para produzir mercadorias antigas de uma forma mais eficiente, ou ainda mesmo para acessar novos mercados (TORRES, 2012). Ambas as afirmações abrem a possibilidade de, efetivamente, também ser o Setor Público um ambiente com geração de inovações.

O Manual de Oslo (2006), documento que discorre sobre diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, é um olhar da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). O Manual defende que a inovação pode ocorrer em qualquer setor da atividade econômica, inclusive no serviço público, onde é muito importante que de fato ocorram processos inovadores.

Outra iniciativa da OCDE é o Observatório da Inovação no Setor Público-OPSI, que em sua consulta aberta em 2018 elencou oito perspectivas para a inovação no Setor Público, traduzidas livremente conforme abaixo:

- 1-Governos precisam inovar para servir melhor a população; 2-Os Governos já estão inovando, mas há mais a ser feito; 3-A característica da inovação torna difícil sua incorporação como prática; 4-Uma abordagem mais deliberada é necessária; 5- Uma abordagem deliberada deve refletir os desafios enfrentados

pelo Governo; 6-Uma abordagem multi-facetada para inovação; 7- Apoiar uma abordagem de portfólio envolve a manutenção de diversos recursos; 8- A prontidão para inovação, para inovar para hoje e para o futuro, demonstra maturidade e resiliência do sistema. (OCDE, 2018)

A partir da consulta e considerando essas perspectivas, o OPSI redigiu uma Declaração, solicitando apoio aos países membros, cujo conteúdo abrange os reconhecimentos listados no quadro a seguir.

Quadro 12-Reconhecimentos da Declaração sobre Inovação no Setor Público.

1. Os Governos operam em contextos cada vez mais incertos e mutáveis, e precisam lidar com uma série de problemas complexos e rotineiros;
2. Num contexto incerto e em mudança, não se pode presumir que as estruturas, processos e intervenções existentes sejam os mais apropriados ou eficazes em todas as circunstâncias;
3. Os governos precisam de múltiplas estratégias para enfrentar diversos desafios, dos quais a inovação deve ser um;
4. Opções inovadoras devem ser desenvolvidas e avaliadas de forma contínua, consistente e confiável para estarem prontas para os desafios esperados e inesperados;
5. Para desenvolver opções inovadoras, os governos devem adotar uma abordagem de portfólio para a inovação;
6. Uma abordagem de portfólio eficaz para a inovação reconhece que a inovação é multifacetada, com cada faceta representando um tipo diferente de inovação. As diferentes facetas são: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação orientada para o aprimoramento, que aprimora as práticas, alcança eficiências e melhores resultados e se baseia nas estruturas existentes;</li> <li>• Inovação orientada para a missão, que alcança ambições e prioridades claras, desenvolvendo novos métodos e abordagens conforme necessário;</li> <li>• Inovação adaptativa, que responde a um ambiente em mudança e incentiva a curiosidade para interpretar e responder às mudanças na sociedade;</li> <li>• Inovação antecipatória, que explora e se engaja com as questões emergentes que moldarão futuras prioridades e compromissos futuros;</li> </ul>
7. Embora a atividade em qualquer uma das facetas possa produzir resultados positivos ou soluções ad hoc adequadas, a dependência excessiva ou a confiança exclusiva em uma faceta não preparará o governo para uma entrega eficaz;
8. O nível de atividade de inovação que ocorrerá por padrão provavelmente não será suficiente ou sustentado sem confrontar os vieses sistêmicos do Setor Público em manter e replicar o status quo;
9. A inovação é melhor servida por uma abordagem deliberada, sistêmica e multifacetada, incluindo apoio, recursos e liderança política e de funcionários públicos.

Fonte: adaptado pelo autor

Percebe-se que a discussão sobre a inovação no Setor Público é de fato um tema pertinente e que tem sido foco de estudos e iniciativas. A inovação no setor privado pode receber atenção

e ampla cobertura, mas a inovação silenciosa na Administração Pública aos poucos ganha seu espaço.

### 2.4.2 Desafios para a Inovação em Projetos na Administração Pública

Segundo Faria *et al* (2017), mesmo que a inovação seja um tema muito buscado por organizações, tendo em vista potencializar seus resultados e realizar suas estratégias, no Setor Público esse tema ainda se encontra incipiente, apresentando iniciativas isoladas e com baixo nível de sistematização. O cenário mundial é marcado por mudanças sociais, políticas e econômicas muito rápidas que provocam transformações e levam os governos a enfrentar problemas cada vez mais variados e complexos.

Os gestores públicos buscam incentivar e apoiar a inovação no setor privado, bem como também produzir políticas públicas que permitam a inovação nos serviços públicos e melhorem a qualidade de vida do cidadão. No entanto, alguns entraves ainda persistem na realidade do serviço público brasileiro, que precisam ser foco de atenção, de forma a permitir espaço para práticas inovadoras.

Os autores elencam uma série de desafios a serem levados em conta por servidores públicos em busca da geração de inovação em seus projetos, conforme apresentados no quadro a seguir.

Quadro 13-Desafios da Inovação na Administração Pública

Desafios	Descrição
Engajamento dos demais setores e da sociedade civil	Uma ferramenta de inovação precisa ser pública e aberta para cumprir seu papel.
Atuação em rede	A relação em rede gera ganhos institucionais, no entanto poucos conhecem sua existência ou dispõem de tempo para fortalecer as relações.
Horizontalização das relações	A hierarquização das relações, natural no Setor Público, pode levar ao fracasso de relações em rede, prejudicando a inovação.
Barreiras estruturais	Se destacam pela formalização e reforça-se com o comportamento dos membros da organização de uma maneira padronizada, prevista na lei. Outra barreira de natureza estrutural seria a centralização.
Barreiras sociais e políticas	Dizem respeito às influências de poder dentro das organizações.
Barreiras processuais	Estão ligadas a procedimentos e regulamentações que frequentemente inibem a inovação
Barreiras de recursos	Agrupam a carência de profissionais, tempo disponível, recursos financeiros e informações.

Fonte: Adaptado de Soares (2014) e Faria *et al* (2017)

Desenvolver um ambiente propício à projetos inovadores não é uma tarefa simples e quando esse ambiente está sujeito à burocracia em demasia, isso é ainda mais desafiante. Para evoluir nesse sentido, os estudos apontam na direção da capacitação e treinamento, inclusive, e talvez mais importante até, da alta direção dos órgãos estatais, quaisquer que sejam suas instâncias.

Segundo Hill e Amabile (apud ALENCAR, 1996), para se inovar em uma organização, é preciso que haja recursos disponíveis e que esses recursos sejam usados de forma criativa, com base em técnicas voltadas para a concepção, desenvolvimento e implementação de ideias criativas. Por fim, e ainda mais importante, para se inovar é fundamental que exista motivação.

Para a inovação no Setor Público acontecer, os agentes devem estar motivados a perceber ou antecipar as necessidades e devem ser estimulados a adaptar os seus valores e comportamentos aos do ambiente externo em constante mudança, atuando eles próprios como agentes da mudança. A dinamicidade da sociedade externa às instituições públicas vai de encontro a tendência organizacional à inércia. Essa tensão pode funcionar como um gatilho à inovação, desde que os agentes estejam motivados e possuam um olhar crítico para essas instituições. “A inovação, portanto, é o resultado de um processo coletivo que envolve crenças, valores e comportamentos. Por isso, nem sempre a iniciativa de inovar se concretiza, já que as organizações tendem a repetir processos e padrões enraizados e a adotar comportamentos conservadores” (SOARES, 2009).

### **2.4.3 Gerenciamento de Projetos na Administração Pública**

Segundo o PMI (2018), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, Já o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos.

Esta aplicação de conhecimentos, segundo o PMI (2018), requer o gerenciamento eficaz de processos apropriados, incluindo identificação dos requisitos, adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas, balanceamento das restrições conflitantes do projeto quanto ao escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e risco.

Para Kerzner (2002), um projeto trata-se de “um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade”. Para Vargas (2009), o projeto também é empreendimento, “caracterizado por uma sequência clara e lógica

de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido”, no qual pessoas atuam com parâmetros definidos para o que ele chama de tripla restrição: tempo, custo e escopo.

O Manual de Elaboração do Plano Plurianual-PPA, publicado pelo Governo Federal (BRASIL, 2008), utilizou a seguinte conceituação para projeto: “instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto”. Em complemento à essa definição, pode-se citar Ganatra (2014), que define projetos como “veículos para a entrega de mudanças” e dessa forma o gerenciamento de projetos seria uma “disciplina estabelecida para governar projetos”.

Percebe-se que as definições concordam quanto à importância de sua utilização para a consecução de objetivos predefinidos. Evidentemente não são apenas as instituições privadas que podem beneficiar-se da adoção de metodologias de gerenciamento de projetos e, segundo Temporal (2014), no Setor Público, a sua utilização é justificada como forma de se otimizar recursos, buscar financiamentos externos e promover aspectos cada vez mais importantes, que são a transparência e cidadania.

Desde a instituição da obrigatoriedade da elaboração do PPA, regulamentado pelo Decreto 2.829/1988 (BRASIL, 1988), diversos estudos tem sido feitos para conectar esse importante instrumento com a metodologia de gerenciamento de projetos. Isso porque esse documento estabelece diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública para um período de quatro anos, o que conversa diretamente com os conceitos demonstrados de projetos.

Uma dessas aproximações é a mudança de postura dos cidadãos, que passaram a se considerarem “clientes” do poder público e assim demandarem melhor performance. Segundo Pinto e Silva (2014), as pessoas passaram a comparar o nível de serviço entre a iniciativa privada e o Setor Público. Isso vem pressionando uma reestruturação de processos e a busca por metodologias que possam garantir da melhor forma os resultados buscados pelos cidadãos.

Para Pedron e Kronig (2012), a metodologia de gerenciamento de projetos vem ao encontro desses anseios. A mudança ainda é incipiente, mas os autores a consideram já uma prática emergente.

São várias as razões pelas quais o Setor Público deve adotar o gerenciamento de projetos. Para Temporal (2014), trata-se de uma questão de melhorar o relacionamento com as partes interessadas, muito mais ampla do que no setor privado. Partes interessadas de um projeto público podem abranger, sem se limitar à: público em geral, Agências ou Órgãos Reguladores; Oposição; Imprensa; Fornecedores; Setor Privado e as gerações futuras (sustentabilidade) (Temporal, 2014).

Outra razão pode ser apontada por Pisa e Oliveira (2013), ao afirmarem que o gerenciamento de projetos permite a documentação de todas as fases do projeto, facilitando a prestação de contas às partes interessadas, o que conversa diretamente com os princípios da Administração Pública, principalmente da transparência.

#### **2.4.4 Inovação e Projetos para Cidades Inteligentes**

Cidades Inteligentes é um tema que vem ganhando grande destaque, atraindo cada vez mais empresas e investimentos governamentais em infraestrutura e tecnologia para tornar isto possível. As Cidades Inteligentes tem como objetivo o impulso econômico, afim de ofertar melhores serviços e assim aumentar a qualidade de vida dos cidadãos, isso tudo impulsionado por projetos inovadores e pelas tecnologias habilitadoras, como por exemplo a Internet das Coisas-IoT (do inglês *Internet of Things*). Tratam-se, segundo Schenfeld, (2017), de ferramentas que permitem às cidades usarem tecnologia, informação e dados da própria cidade para melhorar a infraestrutura e serviços.

O autor continua ainda demonstrando que a IoT é uma grande ferramenta para potencializar projetos ligados à Cidades Inteligentes, tais como Smart Mobility, Smart Governance, Smart People, Smart Environment e Smart Economy. Tal iniciativa, de se buscar alcançar cidades inteligentes, com o esforço para serem criadas novas tecnologias, serviços e aplicações, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida do cidadão, criando ambientes eficientes, já é uma realidade em muitos municípios do Brasil e o ambiente de Administração Pública, segundo Alves *et al* (2014), é muito importante nesse sentido, visto que “serviços públicos podem não gerar lucros, mas afetam significativamente a qualidade de vida de milhões de pessoas”

Segundo Pinto e Gaspar (2017), o conceito de Cidade Inteligente implica em eficiência, baseada em gestão inteligente e nas Tecnologias da Informação e Comunicação integradas, bem como incluindo a participação ativa do cidadão, criando inovação por meio das TIC dentro da mesma localidade.

Assim, para os autores, em uma Cidade Inteligente é necessária uma combinação de:

- Implantação significativa de comunicações de banda larga para as empresas, instalações governamentais e residências;
- Educação eficaz, treinamento e força de trabalho capaz de realizar trabalho de conhecimento;

- Políticas e programas que promovam a democracia digital acabando com a exclusão digital para garantir que todos os setores da sociedade e dos cidadãos se beneficiem da revolução da banda larga;
- Inovação nos setores público e privado e os esforços para a criação de clusters econômicos e do capital de risco para financiar o desenvolvimento de novos negócios;
- Desenvolvimento econômico de marketing eficaz que utiliza a banda larga da comunidade para atrair empregos e investimentos. (Pinto e Gaspar, 2017)

Pinto e Gaspar (2017) pontuam que as condições estruturais essenciais para uma Cidade Inteligente precisam advir de um esforço de planejamento urbano integrado, no qual existam ações de incentivo à inovação bem como uma estreita cooperação entre as partes interessadas. Para Santiago e Payão (2018), o “planejamento urbano atual não depende apenas da infraestrutura das cidades, mas, cada vez mais, da disponibilidade e da qualidade da comunicação”. Além disso, é necessário acesso suficiente às tecnologias capaz de promover participação e integração abrangente dos aspectos sociais da vida urbana.

Ao estabelecer os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil a Constituição Federal, por meio do seu artigo 3º, elenca:

- A sociedade livre, justa e solidária;
- A erradicação da pobreza e da marginalização e a redução das desigualdades sociais e regionais;
- A promoção do bem de todos e a garantia do desenvolvimento nacional.

São objetivos de naturezas bastante distintas, que pressupõe uma compatibilização de interesses para alcançá-los. Pressupõem também necessidades de projetos inovadores e gerenciamento de projetos para serem concretizados.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Neste capítulo serão apresentadas as definições relacionadas à pesquisa realizada, as opções metodológicas para a produção de dados, tais como instrumentos e procedimentos de coleta dos dados, bem como a abordagem para a análise dos mesmos.

### 3.1. Enquadramento metodológico

O assunto proposto nesta pesquisa é desafiador e demanda reflexões profundas de forma a permitir uma aproximação intelectual da temática. Estudar, compreender e inferir sobre a Administração Pública exige responsabilidade, tendo em vista a abrangência das ações neste setor e seus impactos sobre a população. Não se pode levemente sugerir novos processos ou participar de debates sem que se esteja adequadamente apropriado de fatos e dados que possam efetivamente promover melhorias.

Para tanto, foram definidas metodologias que pudessem apoiar a compreensão dos fenômenos pesquisados e conseqüentemente uma análise científica adequada, afinal, como aponta Santana *apud* Bead e Weber (2011) é necessário aproximar o que está distante, tornando familiar o que é estranho. A estratégia metodológica adotada na pesquisa busca acompanhar o referencial teórico e conceitual, que demanda uma interpretação sistematizada, com o registro e a análise dos dados coletados por meio da pesquisa de campo.

Método pode ser interpretado como um conjunto de atividades sistêmicas e racionais, permitindo o alcance dos objetivos, traçando o caminho que deve ser seguido, auxiliando nas decisões e detectando possíveis erros (Marconi e Lakatos, 2010). Para Cervo, Bervian e Silva (2007). De modo geral, método é a ordem que deve ser imposta aos diversos processos necessários para o alcance de certo resultado desejado.

Técnicas é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos (Marconi e Lakatos, 2010).

Pode-se definir técnicas, como sendo os meios corretos para a execução das operações de interesse científico (Cervo, Bervian e Silva, 2007). Já a pesquisa é um procedimento formal, que segundo Marconi e Lakatos (2010), possuem um método reflexivo de pensamento, necessitando de um tratamento científico, formando um caminho pelo qual objetiva o conhecimento da realidade ou a descoberta de verdades parciais.

Outro objetivo que caracteriza esta pesquisa é a geração de novos conhecimentos aplicáveis à realidade dos processos de Gerenciamento de Projetos, gerando otimização do processo de elaboração destes e mitigação de problemas identificados.

Portanto, o tema desta pesquisa é construído sobre base interdisciplinar, fato que corrobora com o aporte teórico de Frigotto (2011) ao balizar o foco interdisciplinar como uma necessidade:

A necessidade da interdisciplinaridade na produção do conhecimento funda-se no caráter dialético da realidade social que é, ao mesmo tempo, una e diversa e na natureza intersubjetiva de sua apreensão, caráter uno e diverso da realidade social nos impõe distinguir os limites reais dos sujeitos que investigam dos limites do objeto investigado. Delimitar um objeto para a investigação não é fragmentá-lo, ou limitá-lo arbitrariamente. Ou seja, se o processo de conhecimento nos impõe a delimitação de determinado problema isto não significa que tenhamos que abandonar as múltiplas determinações que o constituem. (Frigotto, 2011)

Gerar novos conhecimentos no âmbito do Gerenciamento de Projetos para o Setor Público com viés interdisciplinar parece estar em consonância com o observado por Frigotto (2011).

### 3.1.1. Quanto aos objetivos

Segundo Gil (2008), a partir dos objetivos de uma pesquisa é possível realizar sua classificação em três tipos, quais sejam: pesquisas exploratórias, descritivas ou explicativas. Compreender tal classificação é útil para se estabelecer um marco teórico, possibilitando uma aproximação conceitual. Gerhardt e Silveira (2005) também contribuem para os apontamentos que diferenciam as três classificações.

Quadro 14-Classificação das pesquisas quanto aos Objetivos

Classificação	Características	Exemplos
Exploratória	Estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa e visa oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses.  A pesquisa exploratória visa à descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes.	Pesquisa bibliográfica e estudo de caso
Descritiva	A finalidade da pesquisa descritiva é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos.  Nesse tipo de pesquisa não pode haver interferência do pesquisador, que deverá apenas descobrir a frequência com que o fenômeno	Estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto

	acontece ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade operacional.	
Explicativa	Este tipo de pesquisa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Registra fatos, analisa-os, interpreta-os e identifica suas causas. Visa identificar os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos ou variáveis que afetam o processo. Explica o porquê das coisas.	Experimentais e ex-postfacto

Fonte: Adaptado de Gil (2008) e Gerhardt e Silveira (2005)

A partir da proposta da presente pesquisa, de verificar a forma como se dá o processo de Iniciação no Setor Público Municipal, classifica-se a mesma como Exploratória, no sentido em que irá estudar um fenômeno orientar a criação de uma ferramenta alternativa.

### 3.1.2. Quanto à natureza

A classificação de uma pesquisa também pode ser realizada a partir de sua natureza e segundo Demo (2000), pode-se distinguir ao menos, quatro gêneros de pesquisa. O autor destaca que nenhum tipo de pesquisa é auto-suficiente, visto que "na prática, mesclamos todos acentuando mais este ou aquele tipo de pesquisa" (Demo, 2000).

Quadro 15-Classificação das pesquisas quanto à natureza

Classificação	Características
Pesquisa teórica	Dedicada a reconstruir teoria, conceitos, ideias, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos. Orientada para re-construir teorias, quadros de referência, condições explicativas da realidade, polêmicas e discussões pertinentes. Não implica imediata intervenção na realidade.
Pesquisa metodológica	Voltada para a inquirição de métodos e procedimentos adotados como científicos. Como exemplo, cita-se o

	estudo dos paradigmas, as crises da ciência, os métodos e as técnicas dominantes da produção científica.
Pesquisa empírica	Tratamento da face empírica e fatural da realidade; produz e analisa dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural. Possibilita maior concretude às argumentações, por mais tênue que possa ser a base fatural. O significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente.
Pesquisa prática	Ligada à práxis, ou seja, à prática histórica em termos de conhecimento científico para fins explícitos de intervenção. Não se afasta da ideologia, mas sem perder o rigor metodológico. Alguns métodos qualitativos seguem esta direção, como por exemplo, pesquisa participante, pesquisa-ação, onde via de regra, o pesquisador faz a devolução dos dados à comunidade estudada para as possíveis intervenções.

Fonte: adaptado de Demo, 2000

Considerando o caráter prático intrínseco ao Mestrado Profissional a que essa pesquisa está ligada, classifica-se a mesma como Pesquisa Prática. Reforça-se ainda nesse sentido as duas etapas da pesquisa, de avaliar uma ferramenta inicialmente utilizada pelos servidores públicos e na sequência a proposição de uma ferramenta alternativa, com aplicação prática dos mesmos servidores.

### **3.2. Processo de Pesquisa**

A pesquisa é um procedimento formal, que segundo Marconi e Lakatos (2010), possuem um método reflexivo de pensamento, necessitando de um tratamento científico, formando um caminho pelo qual objetiva o conhecimento da realidade ou a descoberta de verdades parciais. Corroborar Gil (2010) ao afirmar que pesquisa é o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Assim, a pesquisa, é desenvolvida por meio de métodos e técnicas de investigação científica, objetivando solucionar os problemas propostos na pesquisa.

Estabelecer o processo de pesquisa é definir a forma como se fará o confronto dos dados, as informações coletadas e o conhecimento teórico sobre determinado assunto, segundo Gil (2010).

### 3.2.1. Abordagem da pesquisa

É a partir do problema a ser pesquisado que se torna possível definir a abordagem de uma pesquisa. Existem basicamente duas abordagens metodológicas utilizadas ao se desenvolver uma pesquisa científica, quais sejam: qualitativa e quantitativa. Há autores, entretanto, que defendem a possibilidade da junção entre as duas abordagens, produzindo assim uma pesquisa considerada mista.

Quadro 16-Abordagens de pesquisas

Abordagem Quantitativa	Abordagem Qualitativa
Para este tipo de pesquisa interessam os dados quantitativos. Por isso, os dados coletados podem e precisam ser quantificados. Usualmente trabalha-se com amostras grandes, de forma que os resultados obtidos representarão a realidade referente à população em estudo. É uma pesquisa cujo principal foco é a objetividade. Representa a realidade por meio de dados coletados a partir de instrumentos neutros e padronizados.	As pesquisas qualitativas buscam estudar aspectos da realidade que não podem ser quantificados. Inicialmente foi muito utilizada em estudos nas áreas de Antropologia e Sociologia. Atualmente, seu campo de atuação tem crescido atingindo as áreas de Psicologia e Educação. De modo geral, é muito utilizada em ciências sociais, uma vez que seu foco é a compreensão e explicação das relações sociais e sua dinâmica.
A abordagem quantitativa utiliza-se da matemática para descrever e representar os dados coletados.	A abordagem qualitativa utiliza-se da percepção para compreender processos e relacionamentos sutis.

Fonte: Adaptado pelo autor de Gil (2010) e Marconi e Lakatos (2010)

A abordagem quantitativa é determinada por uma relação de dados ou por proporção numérica. A quantificação é um modo de atribuir números a objetos, proporcionando informações pertinentes. De outro lado, a abordagem qualitativa possui atribuições relacionadas a aspectos mensuráveis e definidos de forma descritiva e pode ser definida como uma extensão da escala, de forma que a variável pode ser apreciada (Fachin,2006).

Por tratar-se de uma pesquisa com o objetivo de compreender a relação de servidores com uma ferramenta de elaboração de projetos, e entendendo que trata-se da observação de uma dinâmica a ser explicada, essa pesquisa terá uma abordagem qualitativa.

### 3.2.2. Coleta de dados

Para o desenvolvimento do presente trabalho foi necessária a busca de informações em fontes distintas e complementares. Tais informações foram obtidas por meio de coleta de dados primários e secundários, cuja diferença é definida por Mattar (1996):

Dados primários: são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são: pesquisado (sic), pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares.

Dados secundários: são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing Mattar (1996)

Ainda como forma de diferenciar os dados primários e secundários, as suas principais características são apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 17-Diferenças entre dados primários e secundários

Característica	Diferenciação
Busca de informações	Geralmente, os dados primários são criados e publicados por cientistas, enquanto os dados secundários surgem da interpretação do primeiro, ou coletados pelo governo e organizações.
Confiabilidade nos dados	Dados secundários muitas vezes se tornam obsoletos ao longo do tempo e o conteúdo pode fazer com que a conclusão da investigação não seja sólida. Em contraste, os dados primários são coletados em tempo real, o que torna muito mais credível.
Aplicação dos dados	Os dados primários são geralmente mais complexos e lentos para serem aplicados em comparação com os dados secundários. Os primeiros são usados para resolver o fenômeno que está sendo

	estudado atualmente, enquanto os dados secundários são coletados principalmente com o propósito de resolver diferentes problemas que poderiam surgir no futuro.
Custo da coleta de dados	A coleta de dados primários exige recursos como tempo, trabalho e dinheiro. Em contraste, os dados secundários podem ser obtidos muito mais rapidamente e são muito baratos e muitas vezes obtidos gratuitamente.
Especificidade dos dados	Preende-se que os dados primários sejam sempre específicos e cubram cada uma das necessidades do pesquisador, que é responsável por sua verificação e qualidade. Enquanto os dados secundários são mais gerais e o pesquisador não pode verificar sua veracidade ou qualidade facilmente.
Disponibilidade dos dados	Os dados primários são obtidos em bruto, por outro lado, os dados secundários são obtidos a partir da cura dos primeiros. Da mesma forma, dados secundários surgem quando se aplicam métodos estatísticos em dados primários.

Fonte: Adaptado pelo autor

Os dados secundários foram obtidos por meio da busca bibliográfica, metodologia definida por Marconi e Lakatos (2010) como um procedimento que permite encontrar novas soluções, fatos, dados ou regras, para qualquer área do saber.

As pesquisas bibliográficas foram elaboradas a partir de revistas eletrônicas, artigos acadêmicos, sites oficiais de empresas e organizações, com o propósito de auxiliar a análise do desenvolvimento do gerenciamento de projetos.

Os dados primários foram coletados por meio do acesso aos servidores municipais. O método utilizado para coletar esses dados foi a comunicação, que Mattar (1996) define como sendo um “questionamento, oral ou escrito, dos respondentes para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração, verbal ou escrita, do próprio”. Esse método tem a vantagem de ser mais versátil e ser de menor custo e possibilitar a obtenção da grande maioria de tipos de dados. Em relação aos instrumentos de coleta dos dados neste estudo, foi realizado um pré-teste com o roteiro de entrevista, que apontou a necessidade de realização de alguns ajustes e adaptações, para que em seguida, houvesse a aplicação final (Synodinos, 2003).

### **3.3. Procedimentos técnicos**

Utilizaram-se dois procedimentos técnicos para realizar a pesquisa, o primeiro bibliográfico, considerado por Medeiros (2006) como a busca de informações pertinentes, por meio de livros, publicações e afins. O segundo procedimento é o levantamento de dados, que é definido pelo questionamento direto ao grupo que se pretende conhecer o comportamento (Gil, 2010).

A revisão bibliográfica, metodologia definida por Marconi e Lakatos (2010) como um procedimento que permite encontrar novas soluções, fatos, dados ou regras, para qualquer área do saber, permitiu o aprofundamento nos conceitos necessários para se criar uma visão ampla da problemática. As pesquisas bibliográficas foram elaboradas a partir de revistas eletrônicas, artigos acadêmicos, sites oficiais de empresas e organizações, com o propósito de auxiliar a análise do desenvolvimento do gerenciamento de projetos.

Assim sendo, a estratégia metodológica adotada na pesquisa busca acompanhar o referencial teórico e conceitual, que demanda uma interpretação sistematizada, com o registro e a análise dos dados coletados por meio da pesquisa de campo.

Ainda sobre as finalidades, o projeto tem natureza exploratória, buscando desfiar o tema a fim de descobrir as raízes dos problemas, criar hipótese e então propor soluções.

A técnica de pesquisa e abordagem do problema vincula-se a uma metodologia dedutiva pautada em pesquisa quantitativa e qualitativa, descritiva, alicerçada em referências bibliográficas, documentais e interdisciplinares, a partir do diálogo entre Administração Pública e gerenciamento de projetos.

A coleta de dados é realizada após a escolha do assunto e sua delimitação, depois deste passo, realiza-se uma discussão e análise dos dados (Cervo, Bervian e Silva, 2007).

Segundo Gil (2010), a interpretação de dados bem como sua análise podem apresentar variabilidade, devido à natureza e utilização dos documentos para a pesquisa.

### **3.4. Caracterização da Organização Objeto do Estudo**

Pode-se entender população como o conjunto de indivíduos, podendo fazer referência a um grupo de pessoas, objetos e até mesmo animais, desde que represente a totalidade de indivíduos que detêm as mesmas características definidas pelo estudo (Cervo, Bervian e Silva, 2007).

A população foco desta pesquisa são de servidores municipais da Prefeitura do Município de Cascavel, caracterizada por Schulze (2013) da seguinte forma:

Conhecida como a capital do oeste, metrópole do MERCOSUL e do futuro, a cidade foi ocupada inicialmente pelos espanhóis, em 1557, quando fundaram a Ciudad Real Guayrá, atualmente município de Guaíra, distante 150km da cidade e, a partir das décadas de 1930 e 1940, por colonos sulistas descendentes de alemães, poloneses, italianos, ucranianos e caboclos, vindos das regiões cafeeiras que iniciaram a exploração de madeira, prática da agricultura e criação de suínos no povoado que viria tornar-se distrito em 1938.

O município foi emancipado em 14 de novembro de 1951, durante os ciclos econômicos da erva-mate e da madeira que se esgotaram na década de 1970 e, logo após esse período, deu-se o início da industrialização na cidade com a instalação de empresas do ramo de confecção e metalurgia, concomitantemente com o aumento da atividade agropecuária, fazendo surgir o agronegócio que, atualmente, tem grande destaque na economia municipal.

...Hoje a cidade tem um perfil jovem, contando aproximadamente com 21 mil acadêmicos, distribuídos em sete instituições de ensino superior e é, também, referência na medicina e na prestação de serviços. No setor avícola, tem ganhado destaque por causa dos dois milhões de aves abatidas diariamente nos frigoríficos da cidade, da força da indústria, dos serviços prestados e da economia local pujante que vêm conferindo à cidade um crescimento econômico anual e populacional, a exemplo da taxa de 16,76% registrada no período de 2000 a 2010, conforme o último censo populacional do IBGE.

Um dos fatores que têm facilitado o fortalecimento econômico é a estratégica posição geográfica, pois Cascavel se localiza em um entroncamento rodoviário e é ponto de passagem para os estados de Santa Catarina, São Paulo, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso, importantes portos do litoral e, também, para outros países, como Paraguai e Argentina.

... Cabe destaque, ainda, a rota de escoamento da produção de grãos, tanto local como regional, por meio da Ferrovia Paraná Oeste — Ferroeste —, construída na década de 1980, a qual liga Cascavel à Guarapuava, integrando-se na malha ferroviária brasileira a partir daquela cidade.

... No âmbito socioeconômico, Cascavel está entre as cem maiores do País, levando-se em conta o PIB — Produto Interno Bruto — e observando-se que o PIB per capita, ou seja, a riqueza da cidade dividida pelo número de habitantes, chega a R\$ 16.849,63 (IBGE, 2009). O município detém um Índice de Desenvolvimento Humano de grau elevado, que é de 0,811, posicionando Cascavel à frente de outras importantes cidades do estado como Foz do Iguaçu e Ponta Grossa. (Schulze, 2013)

A população da pesquisa foi constituída por 38 servidores municipais, participantes do programa de Formação em Gerenciamento de Projetos.

De forma a garantir o sigilo das informações, os nomes dos servidores serão aleatoriamente substituídos por letras que os identifiquem na apresentação dos resultados.

Na pesquisa realizada, a caracterização do estudo de caso se dá pelas características amostrais da própria população, ou seja, dos 38 servidores municipais. Para esses participantes foram realizadas entrevistas, no período de setembro e outubro de 2019.

De um universo de 38 pessoas selecionadas, participaram do estudo um total de 16 pessoas, o que equivale a 42,1% do total.

Para responder ao primeiro objetivo deste estudo, utilizou-se como instrumentos de coleta de dados a entrevista e a pesquisa documental. O estudo foi conduzido por meio de entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado. Os participantes foram entrevistados, respondendo a questões abertas, afim de coletar informações qualitativas que auxiliem a compreensão da percepção dos gestores públicos. Entrevista, segundo Marconi e Lakatos (2010), é constituída por uma série de indagações que, respondidas, dão ao pesquisador as informações que ele necessita para suas análises.

De acordo com Yin (2010), a entrevista se apresentou como uma estratégia apropriada quando se procura responder às questões “como” e “por quê”. Por sua vez, a pesquisa documental, segundo Marconi e Lakatos (2010), permite uma análise dos fatos a partir de documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

Para responder ao segundo objetivo do estudo, utilizou-se como instrumentos de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, valendo-se de contribuições de autores em livros, artigos, dissertações e teses. A revisão bibliográfica subsidiou a realização da discussão e análise frente aos resultados encontrados nos casos em estudo e auxiliou a formulação de considerações benéficas ao tema. A partir dos insumos encontrados foi possível elaborar uma proposta de ferramenta para diagramação visual de projetos para o Setor Público.

Para responder ao terceiro objetivo do estudo, foram utilizadas duas técnicas, primeiramente um questionário de avaliação da ferramenta proposta e depois foi utilizada novamente a entrevista, como forma de manter um padrão de comparação com a ferramenta utilizada para o primeiro objetivo.

## 4. Análise e Interpretação dos Resultados

A fim de facilitar a compreensão da conexão entre os levantamentos de informações realizados e os objetivos elaborados para este estudo, optou-se por apresentar essa sessão na forma de uma estrutura que de certa forma espelhe tais objetivos, iniciando pela caracterização necessária para uma melhor compreensão do estudo e na sequencia apresentando as informações ligadas à resposta de cada objetivo.

Para melhor compreensão do ambiente onde se realizou a pesquisa, faz-se necessário caracterizar a rede informal denominada Sistema Regional de Gerenciamento de Projetos-SRGP, observando o histórico de seu surgimento e suas primeiras ações.

O estado do Paraná está subdividido em 10 Mesorregiões, sendo que o universo amostral dessa pesquisa encontra-se na Mesorregião denominada Oeste do Paraná, que reúne 50 municípios. A entidade representativa dos municípios na Mesorregião chama-se Associação dos Municípios do Oeste do Paraná-AMOP, que reúne todos os municípios da mesorregião Oeste, além de outros dois municípios de outras mesorregiões.

Pode-se ver na figura a seguir a rede de municípios pertencentes à AMOP e suas fronteiras políticas.



Figura 11 – Municípios Associados à AMOP

Fonte: AMOP, 2018

A partir de 2017, a Prefeitura de Cascavel participou de um programa de capacitação com o objetivo de difundir as melhores práticas em Gerenciamento de Projetos. Tal programa foi

ofertado por meio de uma parceria entre a AMOP, a Fundação Parque Tecnológico Itaipu-FPTI e a Itaipu Binacional. Do total de municípios aptos a participarem do programa, segundo dados compartilhados pela FPTI com a Prefeitura de Cascavel, 26 municípios optaram por aderir ao mesmo, sendo que 21 o fizeram na totalidade, ou seja, elaborando projetos de acordo com a metodologia preconizada pelo PMI.

Tais municípios formaram a turma 2017-2018 do programa e como parte da formação receberam a tutoria *in loco* para a elaboração de projetos. Durante o período do programa, os servidores acessavam o ambiente de Ensino a Distância, onde realizavam atividades e assistiam aulas. Após a apresentação de cada tema no ambiente, eram realizadas oficinas presenciais e na sequência os servidores recebiam a visita de tutores que os apoiavam na elaboração de seus projetos. Cada equipe recebeu cerca de 20 horas de tutoria, para apoio da elaboração de seus projetos.

Acerca do perfil dos participantes da turma de 2017-2018, destacam-se as principais informações no quadro a seguir:

Quadro 18-Informações dos Servidores Participantes do Programa de Formação na turma 2017-2018

Total de servidores participantes	183
Ensino Superior Completo	100%
Especialização <i>lato sensu</i> ou superior	83%
Servidores	40,44%
Servidoras	59,56%

Fonte: Registros da Prefeitura de Cascavel

Percebe-se um bom nível de escolaridade na amostra, possivelmente porque a estratégia da FPTI era permitir aos servidores com os melhores desempenhos avançar no programa e receber uma especialização *lato sensu* em Gestão Pública. Para poder acessar essa etapa, naturalmente que os servidores precisavam ter o ensino superior completo. Ainda assim, com 83%, é bastante expressiva a quantidade de servidores com alguma especialização.

Após a realização do curso de Formação em Gerenciamento de Projetos, os municípios reuniram-se para o intercâmbio de suas práticas, apresentando projetos e dividindo impressões e lições acerca dos temas, conforme o quadro a seguir.

Quadro 19-Projetos Elaborados na Turma de 2017-2018

Projeto de Estudo de Viabilidade Econômica para Implantação de Sistema Fotovoltaico no Paço Municipal de Ubiratã - PR
---

Disponibilização de serviço de locação de bicicletas para uso da população
Programa Melhorias de Problemas Ambientais
Central de Abastecimento de Produtos da Agricultura Familiar
Melhoria dos Indicadores Agropecuários do Município de Iguatu/PR
Fortalecimento econômico e social pela organização estrutural dos processos de triagem dos resíduos sólidos
Mapeamento das Áreas de Risco de Inundação No Município De Cascavel
Implantação do Sistema de Gestão de Pessoas e aquisição de equipamentos com software de controle de frequência
Aquisição de Usina de CBUQ Ecológica
Criar o Plano Diretor de Medicina e Segurança do Trabalho da Prefeitura de Cascavel
CAFI - Central de Abastecimento Farmacêutico e Insumos
Elaboração do Plano Municipal de Saneamento Básico de Boa Vista da Aparecida-PR
Atualização do Cadastro Técnico Municipal com Incorporação à Rede GEO CASCAVEL
Proposta de estrutura organizacional da função de defesa civil do município de Cascavel
Distrito Industrial em Lote de Terras do Município de Ubitatã
Criação de programa de habitação de interesse social em Capitão Leônidas Marques, Paraná.
Elaboração do Plano de Arborização Urbana no município de Capitão Leônidas Marques
Abatedouro de Bovinos, Suínos e Ovinos de Ubitatã
Atualização do Cadastro de Lotes e Unidades Habitacionais da sede do Município de São Pedro do Iguaçu
Revisão e execução do Projeto de Esgotamento Sanitário da Cidade de Ouro Verde do Oeste-PR
Construção de calçadas com acessibilidade
Criação de um Programa de atendimento as famílias em situação de alta vulnerabilidade.
Implantação de Atendimento Humanizado Hospitalar
Plano Municipal de Desenvolvimento Sustentável-PMDS
Estruturação da feira de produtores rurais
Reforma e Reestruturação do Ginásio de Esportes Municipal
Revisão Plano Diretor
Implantar Projeto De Micro Geração De Energia Fotovoltaica Junto A Praia Artificial De Porto Mendes
Criação e Implantação da ADESBRAS - Agência de Desenvolvimento Sustentável de Brasilândia do Sul
Compostagem Mais Produção, Menos Poluição
Recadastramento das Unidades Habitacionais Para Aumento da Arrecadação do IPTU
Implantação da Zona Azul e Sistema Binário no Município de Medianeira
Implantar Sistema de Gerenciamento Integrado do Balneário de Ipiranga
Promover ações preventivas contra inaugurações
Restauração das áreas de preservação ambiental no município de Medianeira através de Pagamento por Serviços Ambientais - PSA
Instalação de sistema fotovoltaico para Paço Municipal de Cascavel/PR
Criação do Centro Profissionalizante de Ubitatã
Construção Da Arena Multiuso
Programa de Robótica, implantação nas escolas municipais
Programa de Desenvolvimento e Subsídio de Habitação de Interesse Social
Implantação de escritório de Projetos na Prefeitura de Toledo
QualificAÇÃOFOZ
Construção do CAPS II e do CAPS III para reestruturação e ampliação da Rede de Atenção à Saúde Mental de Cascavel.

Implantação de almoxarifado e arquivo geral
Gestão de Resíduo de Construção Civil
Cascavel Mais Ativa
Diagnóstico socioeconômico
Construção e Estruturação do Almoxarifado Central de Recebimento de Compras -ACRC do município de Cascavel
Melhoria Da Estrutura Da Casa Do Empreendedor E Criação Do Centro De Treinamento Para Empreendedores Do Município De Foz Do Iguaçu.
Criar um Centro de Material e Esterilização no Município de Foz do Iguaçu - Pr
Padronização e melhorias no processo executivo das obras públicas do Município de Toledo
Implantação de sistema fotovoltaico de geração de energia elétrica na Prefeitura Municipal de Toledo
Readequação das Calçadas
Implantação de iluminação em LED no Paço Municipal de Cascavel
Implantação de um centro de triagem e comercialização de produtos da agricultura familiar
Aperfeiçoamento do Portal de Transparência do Município de Cascavel/PR.
Ambiente de Negócios
Curso EAD em gerenciamento de projetos
Projetos de Reforma e adequação de 18 unidades de Saúde de Cascavel PR.
Implantação de três Farmácias Básicas em Cascavel
Elaboração de Plano Cicloviário Para a Cidade de Cascavel/PR
Centro de triagem e reciclagem de lixo domiciliar
Transporte Sanitário com Segurança e Qualidade Para Todos
Complexo Turístico Jardim Botânico
Instalação de Sistema Fotovoltaico na Unidade de Saúde Aclimação em Cascavel
Programa de Capacitação EAD
Modernização dos abrigos de Pontos de Ônibus da região urbana entre as BR's 277 e 467
Jardim Botânico de Cascavel
Transporte de Servidores do interior
Departamento de Regularização de Pendências Financeiras do MEI
Melhoria no Processo de Coleta Seletiva por meio de um Programa de Incentivo Financeiro aos Municípios.

Fonte: Prefeitura de Cascavel

Um dos temas de destaque nos projetos apresentados foi o de Saneamento Municipal, que posteriormente tornou-se a principal linha de atuação em tutoria para Gerenciamento de Projetos para os municípios da Região Oeste, inclusive com a própria Prefeitura de Cascavel.

Dessa forma, a partir da capacitação como elemento estruturante, o SRGP inicia suas ações como uma rede informal de troca de informações sobre captação e elaboração de projetos, incentivada pela Fundação Parque Tecnológico Itaipu, por meio do projeto Fortalecimento da Gestão Pública. Os municípios participantes da rede em 2019 são Boa Vista da Aparecida, Brasilândia do Sul, Cascavel, Corbélia, Formosa do Oeste, Foz do Iguaçu, Guaíra, Guaraniaçu,

Iguatu, Lindoeste, Marechal Cândido Rondon, Medianeira, Mercedes, Ouro Verde do Oeste, Ramlândia, São Miguel do Iguaçú, São Pedro do Iguaçú, Toledo e Ubitatã.

Em continuidade ao apoio para as ações do SRGP, em 2019 iniciam novas turmas de Formação em Gerenciamento de Projetos, com os municípios de Ubitatã e Cascavel. A aplicação das entrevistas para esta pesquisa ocorreu com a turma de Cascavel/2019.

## 4.1. Percepção dos Servidores Acerca dos Processos de Iniciação com o PMCanvas

Durante a realização do curso Formação em Gerenciamento de Projetos com a turma 2017-2018, os servidores foram capacitados na metodologia preconizada pelo PMBOK, elaborando diversas ferramentas e documentos. A primeira ferramenta elaborada pelos participantes do curso foi o PMCanvas. Como parte do processo de avaliação do curso, foi realizada uma pesquisa com o objetivo de identificar o aprendizado dos participantes com a ferramenta. Em seguida, com a turma de Cascavel/2019 foi realizada uma nova avaliação, agora com entrevistas em profundidade, com o objetivo de compreender melhor a percepção dos Servidores acerca dos Processos de Iniciação com o PMCanvas. O processo completo pode ser visto na figura a seguir.

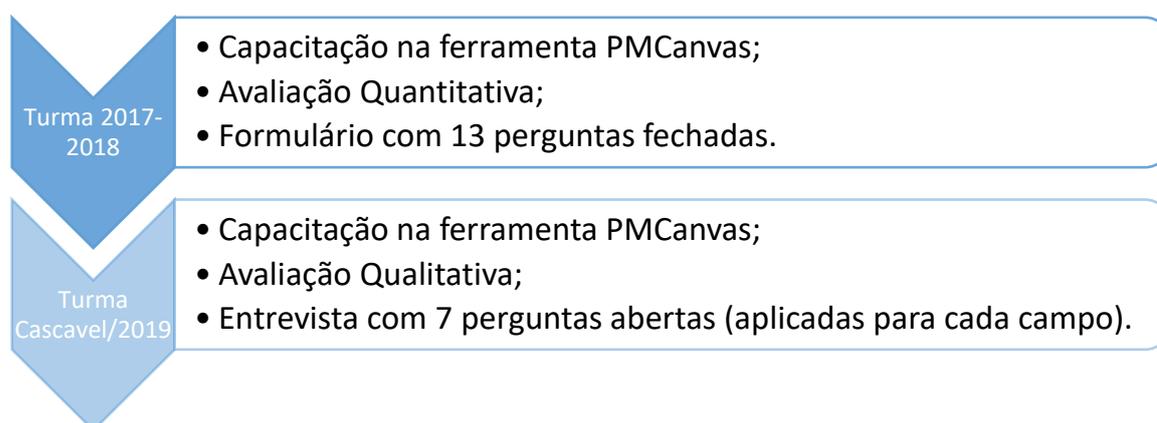


Figura 12 –Avaliação dos Processos de Iniciação com PMCanvas nas Turmas 2017-2018 e Cascavel/2019

Fonte: Elaborado pelo autor

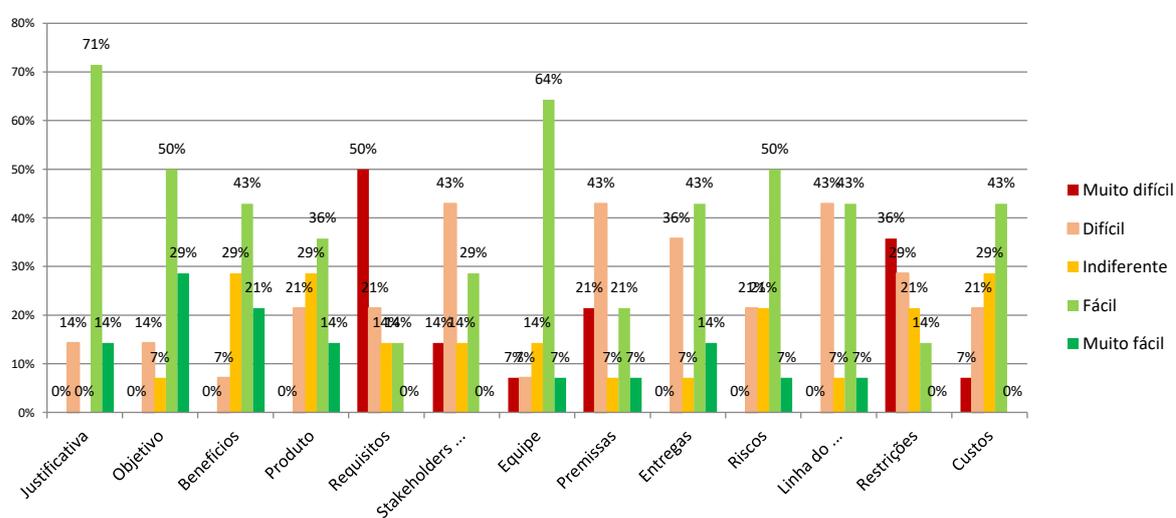
A população para a primeira etapa da avaliação foi formada pelos 21 municípios participantes do curso. De um universo de 21 pessoas selecionadas aleatoriamente para

representarem seus municípios, aderiram ao estudo um total de 14 pessoas, o que equivale a 66,66% do total.

A avaliação aplicada foi na forma de um questionário com perguntas acerca de cada um dos 13 campos que compõem a ferramenta PMCanvas, onde os participantes podiam opinar, apontando o grau de dificuldade percebido para o campo em questão. Essa foi a primeira etapa do processo de compreender a percepção dos funcionários públicos municipais acerca dos processos de Iniciação, adotados atualmente por meio da ferramenta PMCanvas.

O resultado geral pode ser observado no gráfico a seguir.

Gráfico 1 - Avaliação do PMCanvas



Fonte: Prefeitura de Cascavel

Fica visualmente identificável que há um grau de dificuldade percebida pelos participantes ligeiramente elevado, o que motiva o aprofundamento para que se possa compreender possíveis razões para essa percepção.

Buscando mais informações para melhorar o entendimento das opiniões acerca de cada campo, foram realizadas 16 entrevistas em profundidade com gestores da turma de Cascavel/2019. A caracterização dos entrevistados pode ser vista no quadro a seguir.

Quadro 20 – Caracterização dos entrevistados

Identificação	Cargo	Formação	Escolaridade
A	Gerente	Secretariado Executivo	Superior Completo
AP	Coordenador	Administração	Pós-graduação
C	Gerente	Administração	Pós-graduação
GA	Agente Administrativo	Direito	Pós-graduação
GG	Gerente	Direito	Superior Completo
K	Gerente	Administração	Pós-graduação

<b>LL</b>	Agente Administrativo	Gestão Financeira	Pós-graduação
<b>LP</b>	Agente Administrativo	Design Gráfico	Superior Completo
<b>LI</b>	Fiscal	Engenharia Ambiental	Pós-graduação
<b>LS</b>	Supervisão	Assistente Social	Pós-graduação
<b>M</b>	Gerente	Assistente Social	Pós-graduação
<b>MM</b>	Gerente	Matemática	Pós-graduação
<b>R</b>	Instrutor	Ciências Contábeis	Pós-graduação
<b>T</b>	Gerente	Direito	Pós-graduação
<b>V</b>	Diretor	Administração	Pós-graduação
<b>VS</b>	Gerente	Sistemas de Informação	Pós-graduação

Fonte: Elaborado pelo autor

Tais entrevistas focaram em cada um dos 13 campos, questionando os seguintes itens para cada campo:

1. Função do campo – nesse momento os funcionários eram convidados a falarem sobre a função do campo em avaliação, dentro da ferramenta PMCanvas, com o objetivo de identificar se as relações com os demais campos da ferramenta eram percebidas bem como com o próprio conceito do projeto em elaboração;
2. Importância do campo – o direcionamento dessa questão era em verificar se o campo em avaliação era importante no contexto da ideação de um novo projeto;
3. Dificuldade no preenchimento do campo – essa questão buscava aprofundar as respostas já recebidas na avaliação quantitativa, agora com a oportunidade de se conhecer as razões pelas quais os funcionários indicavam o grau de dificuldade;
4. A clareza que o preenchimento do campo agrega ao projeto – essa questão buscava avaliar se a tarefa de elaborar o campo em questão auxiliava no processo de ideação de um novo projeto, bem como a forma como isso ocorria ou não;
5. Sugestões de alteração – essa questão buscava possíveis sugestões por parte dos funcionários para alguma alteração na forma como o campo em avaliação se apresenta ou como ele é elaborado, buscando maior sinergia com a forma como atua a Prefeitura de Cascavel com seus projetos;
6. Possibilidades de supressão ou postergação do campo para outra ferramenta – nessa questão os funcionários foram convidados a considerar o processo todo de Iniciação de Projetos, opinando se o campo em avaliação poderia ser: a) suprimido; ou b) deveria ser elaborado no PMCanvas ou se seria possível ser elaborado na próxima etapa, que é a elaboração do Termo de Abertura do Projeto-TAP; e
7. Outras sugestões – nesse momento os funcionários puderam se expressar livremente, incentivados a falarem de forma geral sobre a ferramenta, sua eficiência, ausência de

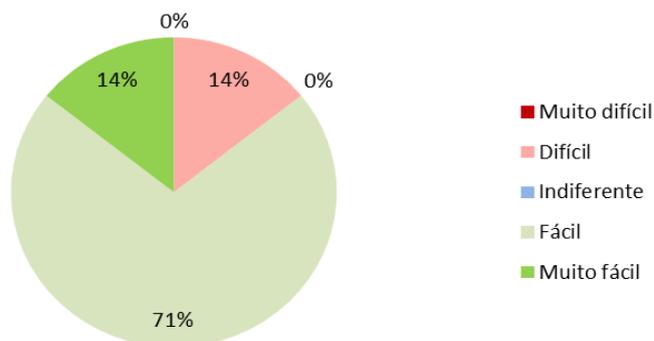
informações que poderiam ser importantes para a forma como se elaboram projetos na Prefeitura Municipal de Cascavel.

Dessa forma, é possível unir as avaliações quantitativa e qualitativa de cada campo presente no PMCanvas de forma a compreender melhor sua performance nos processos do ambiente municipal de elaboração de projetos.

#### 4.1.1. Justificativa

O primeiro campo da ferramenta PMCanvas é a elaboração da Justificativa do projeto. No gráfico 2, os funcionários municipais informaram sua percepção acerca do grau de dificuldade para elaborar essa atividade.

Gráfico 2 – Elaboração da Justificativa



Fonte: Elaborado pelo autor

Para a elaboração da Justificativa, é necessário que o servidor consiga apontar adequadamente quais são os problemas que se buscam sanar com a realização do projeto proposto. Os resultados da avaliação pela turma 2017-2018 apontam que 85% dos servidores municipais percebem essa atividade como “Fácil” (71%) e “Muito Fácil” (14%). Não houve indicação para “Indiferente” ou “Muito Difícil”, sendo que apenas 14% dos servidores apontaram a atividade como Difícil.

As entrevistas com a turma Cascavel/2019 se mostraram alinhadas com a avaliação anterior. Todos os entrevistados apontaram adequadamente a função do campo, em seguida indicando tratar-se de um campo de “extrema importância” (5 citações literais dessa expressão) para a elaboração de um projeto. Entendem que se trata de um campo que guia o preenchimento de todos os demais e ainda que ajuda a criar maior clareza para o projeto.

Acerca do grau de dificuldade, os entrevistados apontaram que compreender bem um problema para a elaboração de um projeto pode ser uma tarefa difícil, mas que o preenchimento

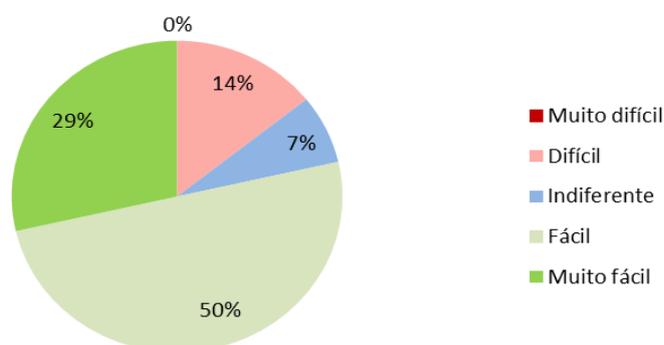
da ferramenta não é, verbalizando como “muito fácil” ou “fácil” em todas as entrevistas. Possivelmente a facilidade apontada para a elaboração dessa atividade se dê em razão de que a atenção às situações-problema se trata de algo costumeiro no desempenho das atividades dos servidores. Isso pode facilitar a tarefa de descrever com detalhes um problema para posteriormente apontar ações para a solução deste.

Por fim, não houveram sugestões de alteração para esse campo e quando questionados se o preenchimento do mesmo poderia ser postergado para a próxima ferramenta da etapa de Iniciação, o TAP, foram unânimes em afirmar que não, que se trata de um campo que precisa permanecer na ferramenta de idealização.

#### 4.1.2. Objetivo

O campo seguinte avaliado pelos servidores foi a elaboração do Objetivo. No gráfico 3, os funcionários municipais informaram sua percepção acerca do grau de dificuldade para elaborar essa atividade.

Gráfico 3 – Elaboração do Objetivo



Fonte: Elaborado pelo autor

A capacidade de expressar o resultado final do projeto de forma clara e precisa é bastante importante para se conseguir o apoio das instâncias superiores, bem como o engajamento da equipe para a execução do projeto e é isso que se espera no preenchimento desse campo.

Nenhum servidor da turma 2017-2018 considerou essa atividade como “Muito Difícil” de ser elaborada. Apenas 14% a consideraram Difícil, enquanto para 7% ela é “Indiferente”. Para 79% dos servidores trata-se de um campo “Fácil” (50%) ou “Muito Fácil” (29%). É muito positivo que tais resultados apontem que se trata de um campo que os servidores desempenhem com facilidade.

As entrevistas com a turma Cascavel/2019 também mostraram essa percepção, de tratar-se de um campo de fácil elaboração. No entanto, apenas 3 entrevistados puderam descrever adequadamente a ferramenta acessória para o preenchimento desse campo, o acróstico SMART.

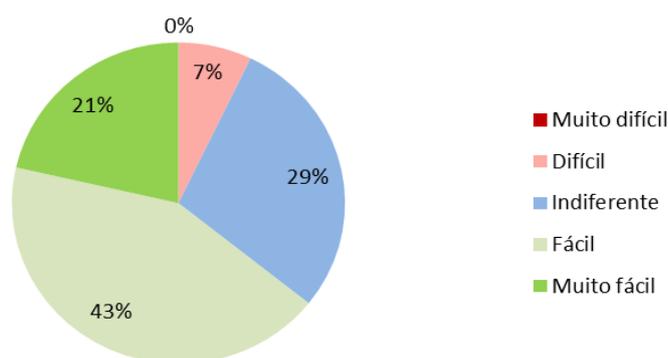
Essa ferramenta acessória é indicada por Finocchio Jr. para a elaboração de uma forma mais completa do objetivo do projeto. O autor se inspirou em Peter Drucker, quem a elaborou pela primeira vez, sendo o seu significado uma junção de 5 letras que descrevem as características de um objetivo bem descrito, segundo Drucker: S – *Specific* (específico); M – *Measurable* (mensurável); A – *Achievable* (alcançável); R – *Relevant* (relevante); e T – *Time-oriented* (temporal).

Os entrevistados informam que preencher o campo é muito importante e ajuda a dar clareza ao projeto como um todo. Não houveram sugestões de alteração para esse campo, exceto a supressão da ferramenta SMART, que informaram poder ser utilizada, mas que seria desnecessário sua impressão na ferramenta.

#### 4.1.3. Benefícios

O campo seguinte avaliado pelos servidores foi a elaboração dos Benefícios. No gráfico 4, os funcionários municipais informaram sua percepção acerca do grau de dificuldade para elaborar essa atividade.

Gráfico 4 – Elaboração dos Benefícios



Fonte: Elaborado pelo autor

Ao elaborarem esse campo, os servidores precisam indicar os impactos futuros que a realização do projeto trará para a comunidade alvo do projeto, estabelecendo a relação entre as ações que serão realizadas e a transformação social almejada.

Esse campo recebeu avaliações positivas por grande maioria dos servidores, que o apontaram como “Muito Fácil” (21%), “Fácil” (43%) ou “Indiferente” (29%), o que totaliza expressivos 93% do total pesquisado.

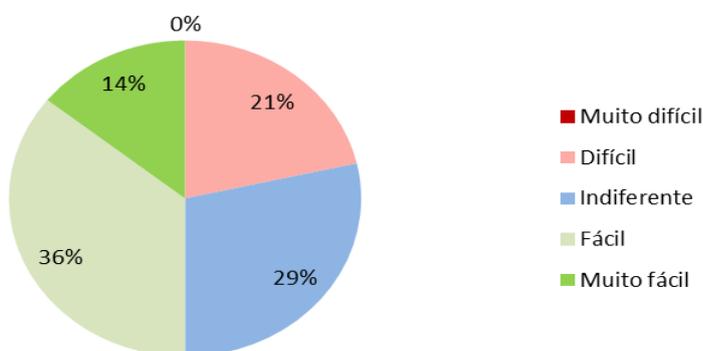
Novamente as entrevistas acompanharam as avaliações anteriores, sendo praticamente unânime a opinião de que se trata de um campo de fácil preenchimento e ainda muito importante. Esse campo tem uma relação bastante próxima da primeira atividade, de elaboração da Justificativa, sendo uma consequência daquela atividade. É possível que essa relação próxima ajude os servidores a terem facilidade em sua elaboração.

Os entrevistados informaram que esse campo tem um destaque especial, visto que é o campo que “convencerá” os *stakeholders* da importância da realização do projeto. Praticamente todos os entrevistados concordaram que se trata de um campo muito importante, que ajuda a dar clareza ao projeto como um todo. Houveram sugestões de alteração para esse campo apenas no sentido de torná-lo ainda mais aderente às ações do governo municipal. Por fim, foram unânimes acerca da necessidade em manter esse campo na ferramenta de ideação.

#### 4.1.4. Produto

O campo seguinte avaliado pelos servidores foi a elaboração do Produto. No gráfico 5, os funcionários municipais informaram sua percepção acerca do grau de dificuldade para elaborar essa atividade.

Gráfico 5 – Elaboração do Produto



Fonte: Elaborado pelo autor

Ao elaborarem o campo Produto, os servidores precisam indicar qual será a entrega final do projeto, realizada como a somatória de todas as atividades previstas no projeto em seu cronograma.

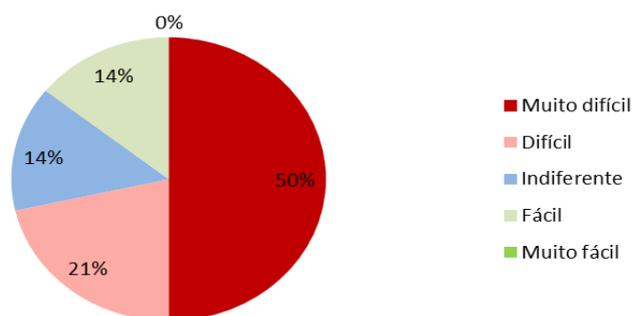
Esse campo foi considerado de elaboração “Fácil” para 36% dos entrevistados, com 14% indicando como “Muito Fácil”. Em seguida ela é considerada “Indiferente” (29%) ou “Difícil”(21%). É o primeiro campo a apresentar uma elevação na avaliação do grau de dificuldade percebida pelos pesquisados.

O mesmo ocorre nas entrevistas com a turma Cascavel/2019. No aprofundamento começam a surgir mais informações para a compreensão dessa dificuldade. É possível que essa avaliação esteja ligada ao fato de que, no setor público, usualmente a descrição do Objetivo do projeto confunde-se com o Produto que ele entrega. De fato, observando-se os projetos elaborados e apresentados no quadro 19, percebe-se essa relação em quase todos os documentos elaborados. Os servidores entrevistados perceberam essa relação também, sendo que 2 deles disseram que se trata de um campo “desnecessário”. Uma entrevistada verbalizou que sua dificuldade com o campo não é em seu preenchimento, mas no fato de que os projetos públicos não ofertam Produtos para a população, mas sim Serviços. Isso pode significar que esse campo tem um descompasso em termos de conceitos com a forma como o Setor Público atua com projetos. Outro servidor percebeu que a descrição usada para o campo Produto é “quase sempre igual ao Pitch ou ao Objetivo”, sendo essas as razões para que eles apontassem a possibilidade de suprimir o campo.

#### 4.1.5. Requisitos

O campo seguinte avaliado pelos servidores foi a elaboração dos Requisitos. No gráfico 6, os funcionários municipais informaram sua percepção acerca do grau de dificuldade para elaborar essa atividade.

Gráfico 6 – Elaboração dos Requisitos



Fonte: Elaborado pelo autor

Para a elaboração do campo Requisitos os servidores precisam indicar da forma mais completa possível todas as características que o resultado final do projeto precisará cumprir, ou seja, os critérios de qualidade que serão utilizados para avaliar se o projeto foi ou não de sucesso (conceito utilizado pelo PMI para indicar que um projeto cumpriu de forma adequada com os Requisitos, dentro do Prazo e respeitando o Orçamento).

Pela primeira vez na pesquisa surge a utilização de “Muito Difícil” para avaliar uma atividade, e nesse caso surge com força. Metade dos entrevistados considera esse campo como

“Muito Difícil” e ainda pode-se somar mais 21% que a consideram Difícil. Assim, mais de 2/3 dos entrevistados apresentam dificuldades para elaborar a atividade, o que se considera bastante expressivo. Apenas 14% relataram que a campo é “Fácil”.

Com as entrevistas ficou mais claro quais são as razões para essa dificuldade sentida pelos servidores ao realizarem a atividade com o campo Requisitos. Chama a atenção o fato de que 4 entrevistados tiveram dificuldades em descrever de forma adequada a função do campo dentro da ferramenta de idealização de projetos.

As respostas apontam que os requisitos são usualmente indicados pelo Patrocinador (*Sponsor*) do projeto, que no caso do Setor Público, normalmente tratar-se de um Secretário ou do próprio Prefeito. O que ocorre é que normalmente não se tem acesso à essas pessoas pelo tempo suficiente e com a profundidade necessária para que eles possam listar todos os requisitos necessários, visto que no momento da elaboração de um projeto, este ainda não receber muita atenção por parte dessas pessoas.

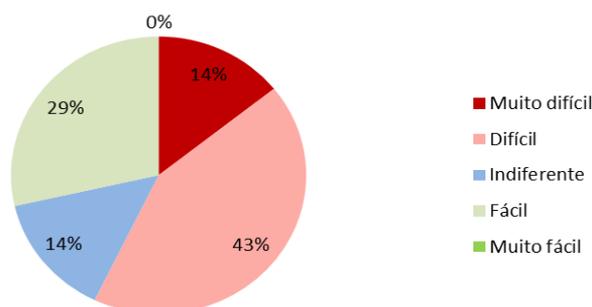
Assim, o que os servidores usualmente fazem é imaginar por si sós os requisitos necessários para posteriormente validarem os mesmos com os Patrocinadores. Os entrevistados percebem que são cobrados por um nível de detalhamento pela ferramenta que terão apenas mais adiante, com o aprofundamento que as demais ferramentas como o TAP trarão.

Uma sugestão verbalizada por uma servidora foi subdividir esse campo em tarefas menores que ajudem os servidores a preencherem de forma mais adequada o campo no momento da ideação.

#### 4.1.6. Stakeholders e Fatores Externos

O campo seguinte avaliado pelos servidores foi a elaboração de Stakeholders e Ambiente Externo. No gráfico 7, os funcionários municipais informaram sua percepção acerca do grau de dificuldade para elaborar essa atividade.

Gráfico 7 – Elaboração de Stakeholders e Fatores Externos



Fonte: Elaborado pelo autor

Para o preenchimento do campo Stakeholders e Fatores Externos os servidores precisam listar as pessoas que serão impactadas ou que poderão impactar o projeto, bem como também eventos que possam ter o mesmo efeito.

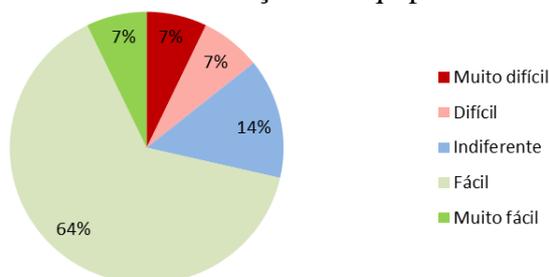
Nenhum servidor pesquisado considerou a elaboração do campo Stakeholders e Fatores Externo como “Muito Fácil”, enquanto 29% apontaram como “Fácil” e para 14% ela é “Indiferente”. Já para 43% ela é considerada “Difícil” e para 14% trata-se de um campo “Muito Difícil”. Essa avaliação é preocupante, visto que trata-se de uma campo que gera informações a serem consideradas em outras duas atividades, que são a elaboração de Premissas e Riscos.

As entrevistas com a turma Cascavel/2019 elencaram elementos para compreender essa dificuldade. Até a utilização da ferramenta PMCanvas eles indicaram que raramente ou nunca haviam realizado um exercício de listar todas as pessoas e fatores que poderiam ser impactadas ou que poderiam impactar na realização de um projeto.

#### 4.1.7. Equipe

O campo seguinte avaliado pelos servidores foi a elaboração da Equipe. No gráfico 8, os funcionários municipais informaram sua percepção acerca do grau de dificuldade para elaborar essa atividade.

Gráfico 8 – Elaboração da Equipe



Fonte: Elaborado pelo autor

Na elaboração do campo Equipe os servidores precisam indicar as pessoas que farão parte do projeto, indicando o Gerente do Projeto, sua equipe de trabalho direta bem como pessoas de outras equipes que terão ações para desempenharem para a conclusão do projeto.

Para mais de 2/3 dos servidores pesquisados, a elaboração do campo Equipe é “Muito Fácil” (7%) e “Fácil” (67%). Somada com a avaliação de “Indiferente” (14%), significa que a grande maioria dos servidores não vê dificuldade para essa etapa. Apenas 14% dos pesquisados consideram a campo “Difícil” (7%) e “Muito Difícil” (7%). Esse campo também gera

informações muito importantes para outras atividades dessa fase, por isso uma avaliação tão positiva é importante.

As entrevistas novamente apresentaram resultados que foram ao encontro das avaliações quantitativas. Os entrevistados que manifestaram um alto grau de facilidade para a elaboração do campo Equipe foram a maioria, seguidos pelos demais manifestando que o grau de facilidade é moderado. Nenhum entrevistado respondeu tratar-se de um campo de difícil elaboração.

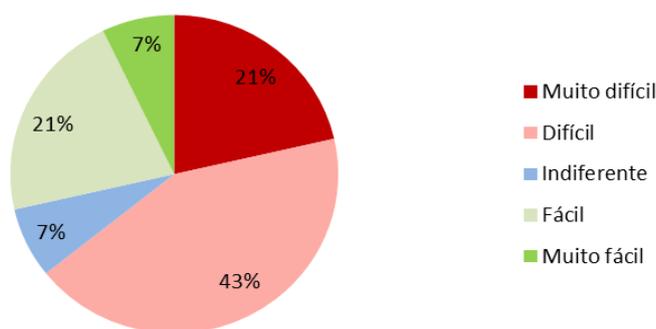
Disseram tratar-se de um campo importante, pois permitirá a correta elaboração do cronograma na etapa posterior do planejamento.

Houve sugestão por parte de uma servidora de que esse campo poderia ser unido com o campo Linha do Tempo, que na sua opinião daria maior clareza à ferramenta de idealização de projetos.

#### 4.1.8. Premissas

O campo seguinte avaliado pelos servidores foi a elaboração das Premissas. No gráfico 9, os funcionários municipais informaram sua percepção acerca do grau de dificuldade para elaborar essa atividade.

Gráfico 9 – Elaboração das Premissas



Fonte: Elaborado pelo autor

No campo Premissas os servidores precisam informar quais são as situações externas que não possuem governança e que podem impactar no projeto, mas que precisam ser uma realidade para que o projeto seja finalizado com sucesso.

A avaliação informada pelos pesquisados para a elaboração do campo Premissas preocupa bastante. Quase 3/4 dos entrevistados apontam dificuldades para essa atividade, sendo que 21% deles apontam o grau de dificuldade como “Muito Difícil”, 43% como “Difícil” e 7% como “Indiferente”. Já para 21% dos servidores a campo é “Fácil” e para apenas 7% ela é considerada

“Muito Fácil”. Esse campo tem uma relação forte com a campo Stakeholders e Ambiente Externo e é possível que a dificuldade encontrada naquele campo esteja sendo refletida nessa.

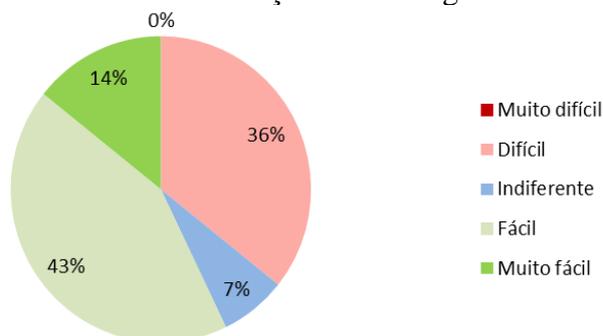
Durante a entrevista com os servidores surgiram elementos acerca dessa dificuldade percebida, sendo que dois deles não souberam definir adequadamente a função do campo. Mais da metade dos entrevistados alegaram ter uma dificuldade média para elaborar esse campo, informando como razões para isso desde a dificuldade para imaginar tais premissas, uma atividade que nunca haviam realizado.

Em duas entrevistas esse campo foi considerado desnecessário e um servidor sugeriu que sua elaboração fosse realizada no TAP, quando opinou que o projeto estaria mais maduro e haveriam mais informações para um preenchimento mais adequado desse campo.

#### 4.1.9. Grupo de Entregas

O campo seguinte avaliado pelos servidores foi a elaboração do Grupo de Entregas. No gráfico 10, os funcionários municipais informaram sua percepção acerca do grau de dificuldade para elaborar essa atividade.

Gráfico 10 – Elaboração das Entregas



Fonte: Elaborado pelo autor

Para preencher o campo Grupo de Entregas, os servidores precisam desdobrar o projeto em marcos significativos que demonstrem a evolução do projeto em seu cronograma, preferencialmente sendo marcos físicos ou tangíveis, para uma melhor gestão do projeto. Esse campo é um dos mais importantes dessa fase da metodologia do PMI, visto que será a base para a elaboração futura da Estrutura Analítica do Projeto-EAP.

A avaliação do campo elaboração das Entregas foi positiva, com 14% dos servidores indicando que ela é “Muito Fácil”, 43% indicando “Fácil” e 7% apontando como “Indiferente”. A avaliação de “Difícil” foi apontada por 36% dos servidores e não foi indicada como “Muito Difícil” por nenhum servidor.

Embora a avaliação desse campo no geral tenha sido positiva, ainda é um pouco preocupante que 1/3 dos servidores apontem dificuldades para sua execução.

Alguns elementos que podem ser motivo para essa avaliação de dificuldade haver surgido apareceram durante as entrevistas. Todos os entrevistados informaram que é um campo muito importante, pois é a base para que se elabore o cronograma do projeto, bem como seu preenchimento ajuda muito a dar clareza geral para o projeto que está sendo elaborado, e ainda para apresentações feitas aos *Stakeholders*.

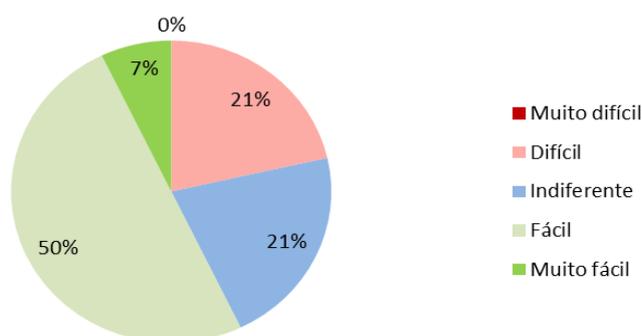
No entanto, criticaram a forma como a ferramenta dispõe de espaço para as informações que deveriam ser elaboradas nesse campo. As respostas como “pouco espaço”, “nada prático” e “apenas formalidade no momento” demonstram a insatisfação com o formato do campo.

Mesmo assim, afirmam que é um campo que precisa permanecer na ferramenta de idealização de projetos, mas com modificações.

#### 4.1.10. Riscos

O campo seguinte avaliado pelos servidores foi a elaboração dos Riscos. No gráfico 11, os funcionários municipais informaram sua percepção acerca do grau de dificuldade para elaborar essa atividade.

Gráfico 11 – Elaboração dos Riscos



Fonte: Elaborado pelo autor

Com o apoio das informações elaboradas no campo Premissas, os servidores precisam elaborar nesse campo todos os possíveis riscos que podem prejudicar o projeto e seus resultados esperados. Também podem ser listados nesse campo Oportunidades, ou seja, situações que podem até mesmo serem benéficas para o projeto.

Mais de 3/4 dos servidores avaliaram não encontrar dificuldade na elaboração dessa atividade, sendo que 21% indicaram como “Indiferente”, 50% indicaram como “Fácil” e 7% avaliaram como “Muito Fácil”.

As entrevistas tiveram resultados bastante semelhantes aos apresentados no gráfico. Os servidores identificaram esse campo como muito importante quase de forma unânime, explicando que essa etapa pode realmente ajudar muito a dar maior clareza ao projeto. Apontaram também que identificar os riscos é uma forma de apoiar os Stakeholders em seu processo de tomada de decisão.

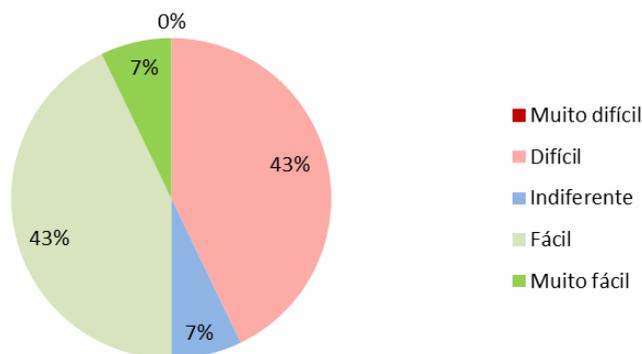
Visto que projetos públicos sempre envolvem um grau de complexidade alto, envolvendo o gerenciamento de todos os elementos naturais de um projeto, mas somado à isso todas as dificuldades inerentes ao setor público, tais como transparência, legalidade, entre outras, é muito positivo que os servidores tenham facilidade para prever e atuar para evitar riscos.

Outro fator citado é que em muitos processos que eles realizam atualmente em seu dia a dia, já demandam a listagem de riscos e assim essa é uma tarefa que tem se tornado corriqueira no Setor Público.

#### 4.1.11. Linha do Tempo

O campo seguinte avaliado pelos servidores foi a elaboração da Linha do Tempo. No gráfico 12, os funcionários municipais informaram sua percepção acerca do grau de dificuldade para elaborar essa atividade.

Gráfico 12 – Elaboração da Linha do Tempo



Fonte: Elaborado pelo autor

Para o preenchimento do campo Linha do Tempo, é necessário informar a previsão da realização das entregas descritas no campo Grupo de Entregas. A soma das informações desses dois campos formará na etapa de Planejamento o Cronograma do Projeto, o que pode ser considerado um dos pilares da metodologia do Gerenciamento de Projetos.

A avaliação sobre a dificuldade de elaboração do campo Linha do Tempo ficou bastante equilibrada, com 43% dos servidores pesquisados apontando como Difícil, seguida de 7% que

apontam como “Indiferente”. Por fim, metade dos servidores avaliam mais brandamente, com 43% para “Fácil” e 7% para “Muito Fácil”.

Pelo grau de importância que essa atividade tem para a metodologia do PMI, que foi corroborado nas entrevistas realizadas com a turma Cascavel/2019, se faz necessário aprofundar a razão de que alguns servidores ainda a considerem “Difícil”.

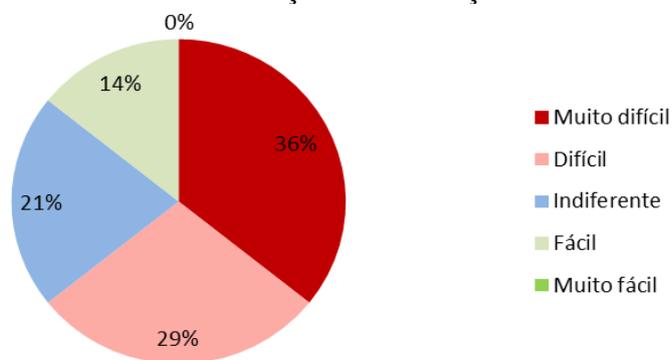
O que foi informado nas entrevistas é que principalmente essa dificuldade vem de dois fatores, sendo que o primeiro já foi listado na avaliação do campo Grupo de Entregas. Os servidores consideram que a forma como a ferramenta dispõe de espaço para a elaboração das informações prejudica muito seu trabalho e que gostariam que esse campo fosse alterado.

A segunda razão diz respeito ao momento em que se realiza o trabalho, que consideraram muito cedo para que fosse elaborada uma Linha do Tempo de qualidade.

#### 4.1.12. Restrições

O campo seguinte avaliado pelos servidores foi a elaboração das Restrições. No gráfico 13, os funcionários municipais informaram sua percepção acerca do grau de dificuldade para elaborar essa atividade.

Gráfico 13 – Elaboração das Restrições



Fonte: Elaborado pelo autor

Para a elaboração do campo Restrições, os servidores precisam informar se existem e nesse caso quais são as restrições que podem atuar sobre as atividades e resultados do projeto, de maneira especial apontando questões ligadas à três fatores: restrições de tempo; restrições orçamentárias; e restrições de escopo.

Essa é outra avaliação que chamou a atenção durante a análise dos dados, afinal são 2/3 dos servidores pesquisados que apontam a elaboração do campo Restrições como “Muito

Difícil” (36%) e “Difícil” (29%), seguido de “Indiferente” (21%). Apenas 14% dos servidores apontaram a campo como “Fácil” e nenhum pesquisado indicou tratar-se de “Muito Fácil”.

Durante a entrevista ficou evidente que o preenchimento desse campo representa um desafio para os servidores. Dos entrevistados, dois não lembraram dos conceitos ligados ao campo e outros três identificaram sua função de forma equivocada.

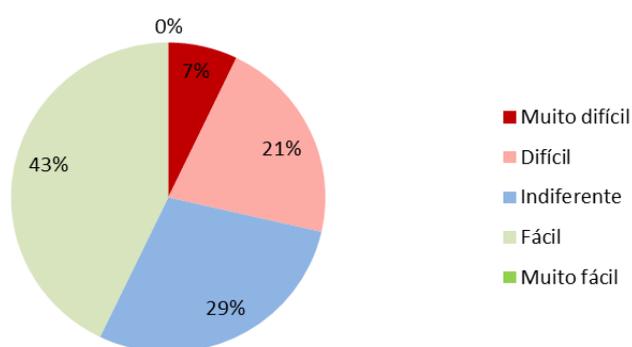
Os entrevistados não indicaram se tratar de um campo de grande importância e nem que seu preenchimento ajude a dar clareza na elaboração da proposta do projeto. Dessa forma, houveram manifestações de que o preenchimento desse campo poderia ser postergado para o TAP.

Uma servidora sugeriu que o espaço do campo fosse diminuído, para que fossem listadas poucas informações de forma pontual no campo e que esse espaço pudesse ser utilizado para outros campos.

#### 4.1.13. Custos

O último campo pesquisado junto aos servidores municipais foi a elaboração dos Custos. No gráfico 14, os funcionários municipais informaram sua percepção acerca do grau de dificuldade para elaborar essa atividade.

Gráfico 14 – Elaboração dos Custos



Fonte: Elaborado pelo autor

Para a elaboração desse campo, os servidores precisam apontar todos os custos envolvidos para a realização do projeto bem como indicar as fontes de financiamento de cada recurso listado.

Nessa atividade, 7% dos servidores pontuaram como “Muito Difícil” a elaboração, seguido de 21% que a consideraram “Difícil” e 29% pontuando como “Indiferente”. Para 43% dos servidores a campo é “Fácil” e nenhum pesquisado considerou “Muito Fácil”.

Os entrevistados apontaram muito fortemente que se trata de um campo de grande importância, que ajuda a dar clareza geral para o projeto. No entanto, apresentaram preocupação com o fato de o momento de idealização do projeto ser frágil no sentido de se ter um custo apurado com precisão. Informaram que o detalhamento do projeto que ocorre na elaboração do TAP e depois no processo de Planejamento fará surgir diversas questões que alterarão esse valor, o que pode ser negativo perante os Stakeholders.

Não houveram sugestões específicas para esse campo, mas ficou apontado que ele deveria de alguma forma levar em considerações o apontado anteriormente.

#### 4.1.14. Avaliação geral e sugestões

De forma a demonstrar mais claramente as percepções, a imagem a seguir apresenta o grau de dificuldade para cada campo.

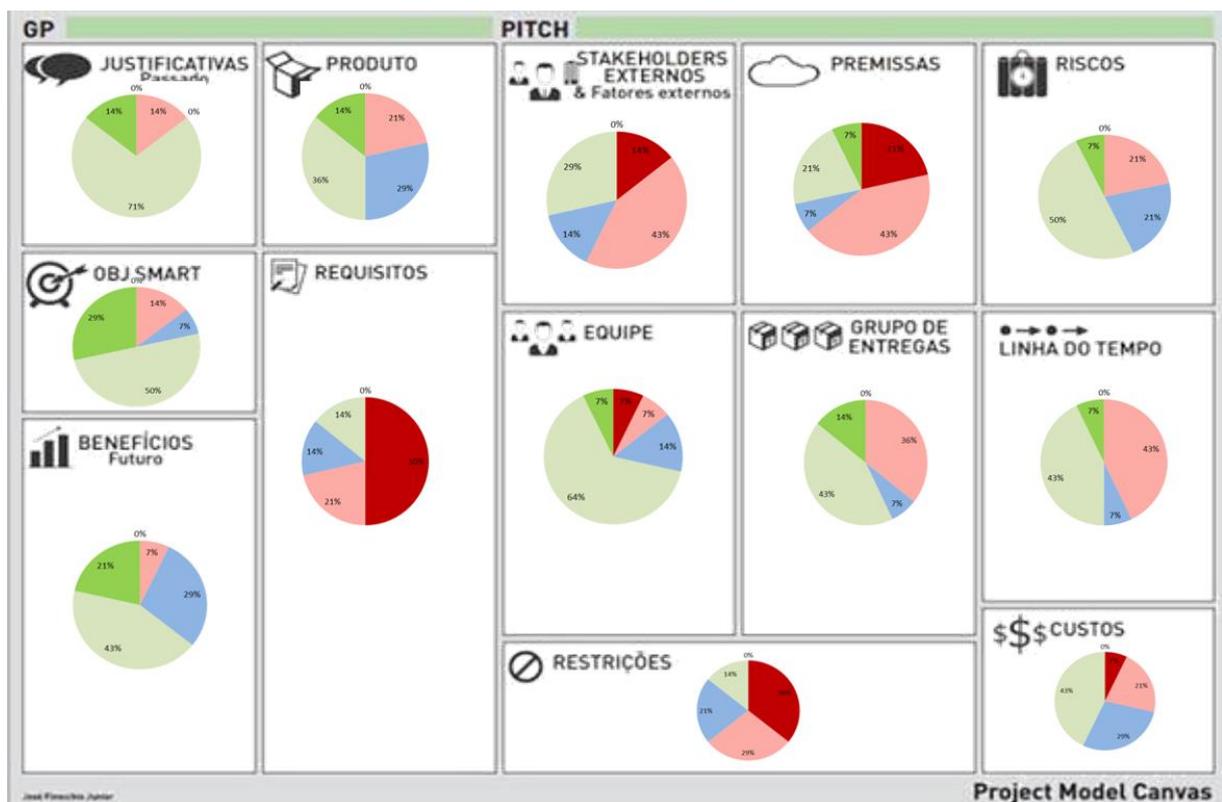


Figura 13 – Avaliação geral do PMCanvas

Fonte: Elaborado pelo autor

De forma geral, a percepção dos funcionários públicos municipais da Prefeitura de Cascavel acerca dos processos de Iniciação, adotados atualmente por meio da ferramenta PMCanvas, é que os mesmos são importantes dentro do processo de elaboração de projetos

adotados na Prefeitura, porém seu preenchimento ainda apresenta alguns aspectos com um grau de dificuldade que pode prejudicar o processo como um todo. Percebe-se que alguns campos do PMCanvas foram validados pelos mesmos e que também se abrem possibilidades de adaptação da ferramenta de forma que ela ganhe ainda mais sinergia com a forma de trabalho da Prefeitura.

Algumas sugestões que se mostraram bastante pertinentes nesse sentido são por exemplo, alterações de *lay-out*, inclusão de espaço para indicadores, alteração no formato da apresentação em formato horizontal para vertical, dentre outras que serão abordadas no capítulo seguinte dessa pesquisa.

## 4.2. Desenvolvimento de Ferramenta Adaptada

Os servidores apontam que suas necessidades em relação à elaboração de projetos são grandes. Citam o desejo de conhecer “ferramentas fáceis, online, de fácil explicação, de fácil compreensão”, que lhes permitam “elaborar projetos de forma rápida”.

De forma geral eles reconhecem que quando passaram pelo processo de formação em Gerenciamento de Projetos e conheceram a ferramenta aplicada no processo de Iniciação, uma ferramenta visual e de fácil compreensão, isso veio ao encontro de suas necessidades, mas apontam que algumas das atividades da ferramenta ainda apresentam grande dificuldade, como ficou demonstrado nas análises.

A respeito dessas dificuldades, o principal apontamento foi no sentido de que a ferramenta exige um nível de conhecimento que não é compatível com o momento da elaboração da mesma. Como exemplo, citaram o campo Requisitos, que demanda uma interação grande com o Patrocinador do projeto, mas que no setor público isso ocorre durante a fase de Planejamento do Projeto, e não na Iniciação. Situações semelhantes ocorrem com outros campos apontados como de elaboração difícil por eles.

Dessa forma, a ferramenta PMCanvas foi avaliada e utilizada como base para a elaboração de uma nova ferramenta, com o objetivo de responder de forma mais sinérgica as necessidades dos servidores com o processo de elaborar novos projetos.

Durante a tutoria *in loco*, foi elaborada uma ferramenta da metodologia de Business Model Canvas com os participantes, chamada Mapa da Empatia. Essa ferramenta foi elaborada pelos tutores e compartilhada com os participantes. Trata-se de uma ferramenta de cunho informal, ou seja, sem um caráter científico, mas que ajuda a perceber o ambiente em que se inserem as funções de elaboração de projetos nas Prefeituras Municipais.

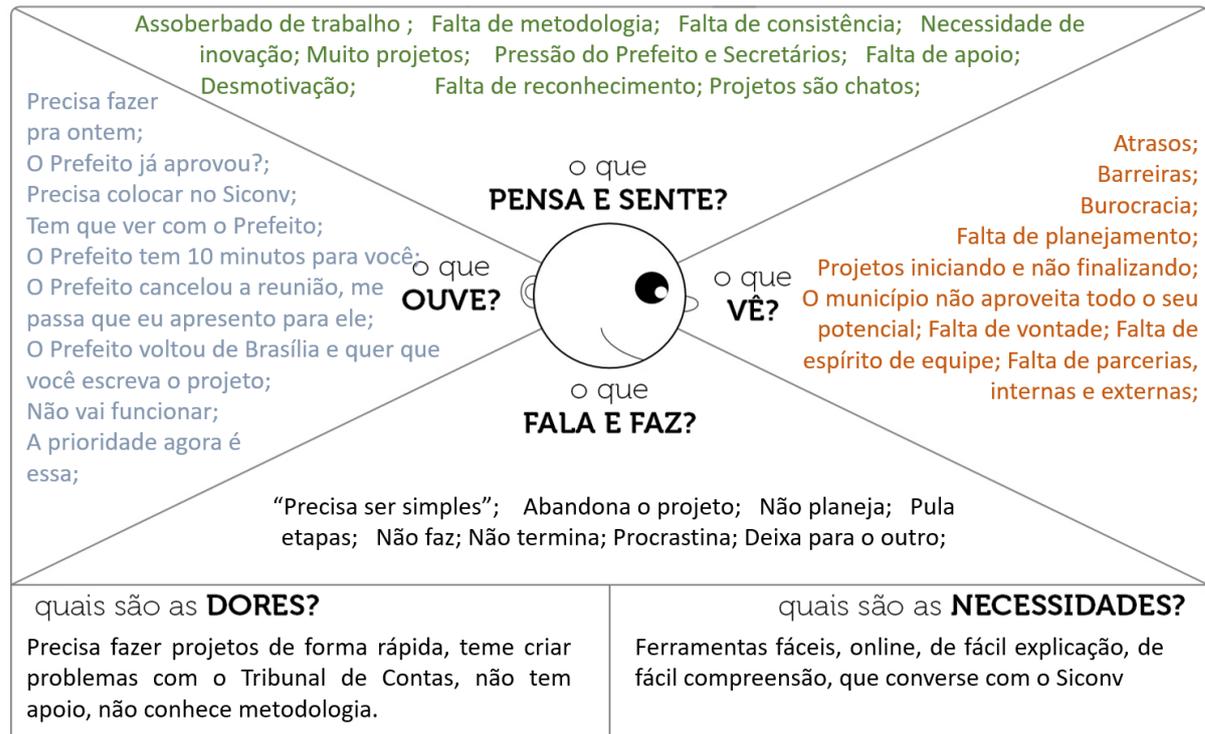


Figura 14 – Mapa da Empatia com Funcionários Municipais

Fonte: Prefeitura Municipal de Cascavel

Pode se ver na figura que uma ferramenta para o Setor Público precisa ser dinâmica, de fácil compreensão e de fácil apresentação para *Stakeholders*. Essas necessidades foram levadas em consideração, juntamente com as sugestões dos entrevistados para a elaboração da nova ferramenta, mas sem nunca se perder de vista os objetivos dos processos previstos na metodologia do PMI para essa etapa de Iniciação.

Assim, observando-se os resultados coletados na pesquisa e com base na metodologia apresentada no PMBOK, foi elaborada uma ferramenta alternativa para a etapa de Iniciação dos projetos.

Para a elaboração da ferramenta, levaram-se em consideração as seguintes premissas:

1. As informações dos campos que definem o projeto de forma única e inequívoca, precisam continuar presentes;
2. Informações que podem ser trabalhadas em outras etapas da metodologia do PMBOK podem ser suprimidas da ferramenta;
3. A ferramenta precisa ser de fácil entendimento, sem conceitos que demandem esclarecimentos sobre seu significado.

Essas premissas foram inspiradas nos conceitos de *design thinking* e na metodologia do PMI. No quadro a seguir é apresentada a avaliação de cada campo e seu conteúdo, considerando-se as premissas estabelecidas.

Quadro 21 – Avaliação dos Campos da Ferramenta Atual

<b>Campo</b>	<b>Avaliação</b>
<b>1. Justificativa</b>	Manter o campo sem alterações
<b>2. Objetivo</b>	Manter o campo com pequenas alterações
<b>3. Benefícios</b>	Manter o campo com pequenas alterações
<b>4. Produto</b>	Supressão do campo
<b>5. Requisitos</b>	Alteração do campo
<b>6. Stakeholders e Ambiente Externo</b>	Manter o campo com pequenas alterações
<b>7. Equipe</b>	Alteração do campo
<b>8. Premissas</b>	Supressão do campo
<b>9. Grupo de Entregas</b>	Alteração do campo
<b>10. Restrições</b>	Manter o campo com pequenas alterações
<b>11. Riscos</b>	Manter o campo sem alterações
<b>12. Linha do Tempo</b>	Alteração do campo
<b>13. Custos</b>	Alteração do campo

Fonte: Elaborado pelo autor

Aliadas às sugestões realizadas durante as entrevistas, o volume de alterações efetuadas na ferramenta é o suficiente para que se caracterize não mais como uma adaptação da ferramenta, mas sim uma nova ferramenta, inspirada pelo PMCanvas. Assim, a sugestão é que a nova ferramenta seja chamada de CanvasGP, afim de se buscar sua identificação própria a partir desse momento.

#### 4.2.1. Campos Suprimidos

A partir das análises realizadas, foram propostas quatro supressões, que serão descritas e justificadas a seguir.

O primeiro campo a ser suprimido é o campo PITCH, que pode ser visto na figura a seguir.

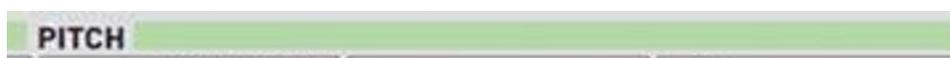


Figura 15 – Supressão do Campo Pitch

Fonte: Finocchio Jr (2013)

A função desse campo é nomear o projeto de uma forma inequívoca, evitando a utilização de nomes com funções de comunicação e marketing, preferindo nomes técnicos que possam expressar a que se destina o projeto. O que ocorre foi que nas entrevistas ficou claro que a utilização da expressão “Pitch” cria uma barreira de comunicação, em função de sua necessidade de ser explicada.

A seguir, se sugere a supressão do campo Produto, que pode ser visualizado na figura a seguir.



Figura 16 – Supressão do Campo Produto

Fonte: Finocchio Jr (2013)

No caso do campo Produto, percebeu-se que em mais de 90% dos projetos pesquisados na relação de projetos elaborados já estava razoavelmente descrito pelo próprio objetivo, ficando assim redundante a informação constante desse campo. A supressão então permite a liberação de espaço a ser utilizado por outros campos.

Em seguida, se sugere a supressão do campo Premissas, que pode ser visualizado na figura a seguir.



Figura 17 – Supressão do Campo Premissas

Fonte: Finocchio Jr (2013)

O conteúdo do campo Premissas poderá ser trabalho no grupo de processos 11, quando a metodologia prevê um detalhamento profundo acerca de Premissas e Riscos. Esses processos também darão conta de absorver os conteúdos do campo Ambiente Externo. Assim como foi sugerido para o campo Produto, a supressão desse campo permitirá usar o espaço para outras alterações que sejam mais relevantes.

Por fim, se sugere a supressão da ferramenta SMART no campo Objetivo, que pode ser visualizado na figura a seguir.



Figura 18 – Supressão da Ferramenta SMART

Fonte: Finocchio Jr (2013)

Percebe-se na figura que o destaque desse campo claramente está na ferramenta SMART, que assim como foi identificado para o caso do campo PITCH, trata-se de conceito a ser esclarecido durante eventuais apresentações da proposta do projeto, o que pode significar barreira de comunicação ou tempo gasto que poderia ser melhor usado com a explicação de outros campos da ferramenta. A sugestão é que a ferramenta continue sendo utilizada, visto que a bibliografia a descreve como uma forma efetiva de se elaborar o texto de um objetivo, no entanto a supressão do texto SMART na ferramenta deverá resolver as questões apontadas nas entrevistas.

#### **4.2.2. Campos Mantidos**

A partir das entrevistas realizadas e com a aplicação das premissas elaboradas para guiarem as análises acerca de cada campo, percebeu-se que não havia necessidade de alteração (ou então apenas pequenas alterações) para seis campos da ferramenta PMCanvas. Três desses campos foram validados na íntegra pelas entrevistas:

- Justificativa;
- Benefícios; e
- Stakeholders e Fatores Externos.

Outros três campos da ferramenta foram validados em seus conceitos principais, sendo apenas realizadas pequenas alterações para, no entendimento da pesquisa, melhorar sua aderência para a forma como atua o Setor Público. Para o campo Objetivo, ficou sugerida apenas a alteração de supressão do texto SMART do campo, como apresentado anteriormente.

Para o campo Riscos, foi sugerida a inserção dos textos indicativos de ação, que guiarão o trabalho dos servidores. O primeiro texto guia é “E se...”, que deverá levar ao preenchimento do possível risco em si. O segundo texto guia é “Faz o que...”, que deverá levar ao preenchimento de uma resposta para o risco identificado. Os textos podem ser visualizados na figura a seguir.



Figura 19 – Inclusão no Campo Riscos

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o campo restrições, foi sugerida a inclusão de três textos guias, de forma a facilitar o trabalho para os servidores: “Escopo”, “Tempo” e “Custo”. A razão das alterações está em que o conteúdo do campo Restrições poderá ser trabalhado com mais detalhes no grupo de processos 8, que trata da qualidade do projeto. Embora tenha ficado evidente a dificuldade que alguns entrevistados tiveram com esse campo, trata-se de um dos pilares da metodologia.

Em que pese também que mesmo com a dificuldade de alguns servidores, os que definiram adequadamente a função do campo defenderam a sua importância e a manutenção dele na ferramenta de idealização de projetos, rejeitando a possibilidade de se postergar seu preenchimento para um momento posterior.

Espera-se com a inclusão dos textos guia que os servidores listem ao menos um elemento para cada texto. Dessa forma o projeto, mesmo em sua etapa inicial, já terá elementos importantes acerca de suas restrições. Assim, considera-se que as premissas da análise foram adequadamente cumpridas. Os textos guia podem ser visualizados na figura a seguir.

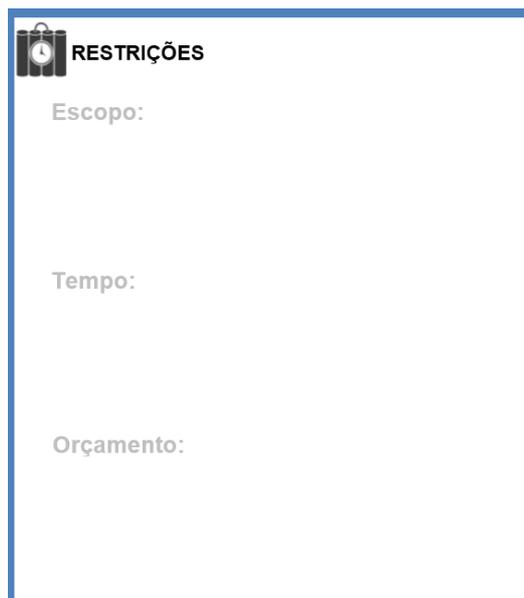


Figura 20 – Inclusão no Campo Restrições

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser visto na figura, os textos guia tem uma coloração diferenciada dos demais textos da ferramenta, no sentido de indicar que trata-se apenas de lembretes, não sendo necessariamente elementos obrigatórios.

Ainda há que se destacar que os três primeiros campos da ferramenta (Justificativa, Objetivo e Benefícios), que foram mantidos em seu conceito sem alterações, formam o conjunto de informações que embasa todo o cenário do projeto e considera-se que seu preenchimento provoca um entendimento profundo do projeto proposto.

#### **4.2.3. Novos Campos**

A primeira inclusão de campo veio de uma sugestão direta de uma servidora. Trata-se da inclusão do campo Aderência. Esse campo será incluído logo abaixo do campo Objetivo e sua função será a de validar os objetivos traçados para o projeto juntamente aos objetivos definidos pela Prefeitura em seus documentos de Planejamento. Ou seja, espera-se que o projeto, dessa forma, esteja diretamente conectado com algum objetivo maior dentro do que foi definido pela Prefeitura para a melhoria do bem estar da população. Na figura a seguir pode ser visto o campo e seu posicionamento junto ao campo Objetivo.

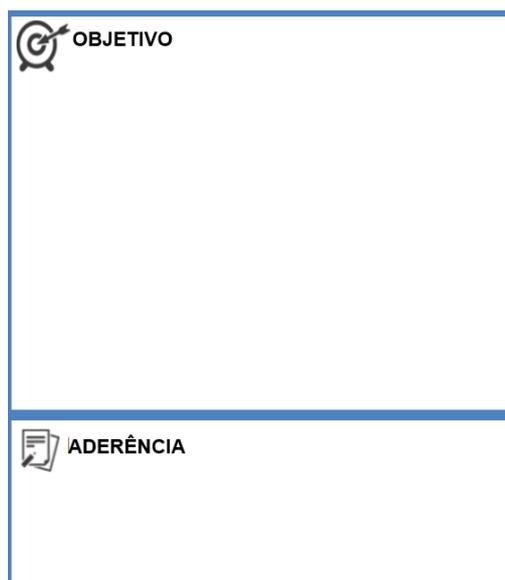


Figura 21 – Inclusão do Campo Aderência

Fonte: Elaborado pelo autor

O próximo campo incluído foi sugerido no sentido de fortalecer a aferição do sucesso ou não do projeto. A metodologia do PMI afirma que um projeto realizado com o cumprimento total de seu escopo, dentro do prazo e do orçamento definidos é um projeto de sucesso. No entanto, no Setor Público, em função de suas características e necessidades, considerou-se ser importante incluir um campo que possa aferir quais indicadores de bem-estar social serão melhorados com a consecução do projeto.

Assim, sugere-se a inclusão de um campo Indicadores, para que possa tangibilizar os benefícios previstos com a realização do projeto, indicados no campo Benefícios. A imagem do campo Indicadores pode ser visualizada na figura a seguir.



Figura 22 – Inclusão do Campo Indicadores

Fonte: Elaborado pelo autor

Sugere-se que nesse campo sejam apontados alguns indicadores que o Gerente de Projetos e o Patrocinador (Prefeito, Secretários ou outros) possam acordar para medir o grau de sucesso do projeto.

O terceiro campo é Recursos Físicos / Estrutura, onde deverão ser listados todos os imobilizados, equipamentos, insumos e outros que serão necessários para a consecução do projeto. A razão da inclusão desse campo foi uma sugestão de uma servidora, entendendo que sua inclusão poderia auxiliar no preenchimento do campo Requisitos. Dessa forma, se espera que nesse campo sejam listados os recursos necessários bem como a estrutura para a realização do projeto. A imagem do campo pode ser visualizada na figura a seguir.

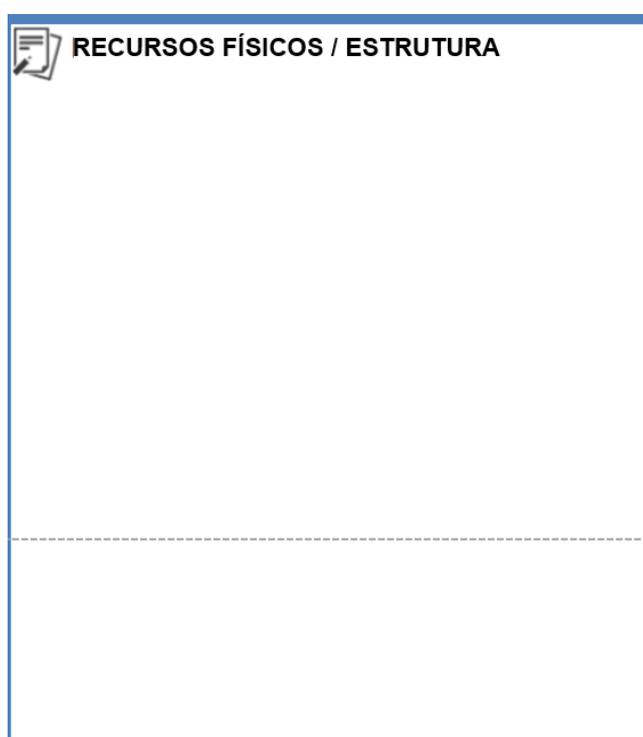
A imagem mostra uma interface de usuário para um formulário. No topo, há um ícone de documento e o título "RECURSOS FÍSICOS / ESTRUTURA" em letras maiúsculas. Abaixo do título, há uma área vazia para o preenchimento do formulário, delimitada por uma linha tracejada horizontal na parte inferior.

Figura 23 – Inclusão do Campo Recursos Físicos / Estrutura

Fonte: Elaborado pelo autor

Outra sugestão recebida durante as entrevistas e realizada na ferramenta foi a inclusão de um campo Pessoas / Parcerias. Nesse campo deverão listadas todas as pessoas envolvidas de qualquer forma no projeto, sejam como responsáveis diretos ou não por alguma tarefa ou atividade, ou seja, pessoas ligadas ao processo de tomada de decisões que possam impactar o projeto.

Também podem ser listados nesse campo os eventuais parceiros necessários ou desejados para a realização do projeto. A imagem do campo pode ser visualizada na figura a seguir.

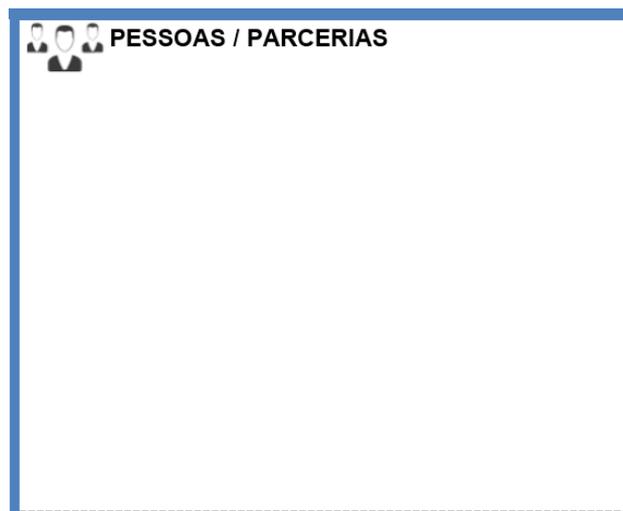


Figura 24 – Inclusão do Campo Pessoas / Parcerias

Fonte: Elaborado pelo autor

Novamente como forma de respeitar os processos e necessidades do Setor Público, foi sugerida a inclusão de um campo em que seja possível listar situações posteriores ao projeto, principalmente no que tange Pessoas e Estrutura. Ocorre que no Setor Público eventualmente são realizados projetos físicos (construções) que acabam ficando sub-utilizados ou mesmo parados por falta de pessoal ou recursos para sua manutenção.

Com isso em mente, foi incluído um campo transversal aos campos Pessoas/Parcerias e Recursos Físicos/Estrutura, chamado Sustentabilidade. A sugestão é que esse campo seja utilizado para a listagem das necessidades, quando for o caso, posteriores ao final do projeto, ou seja, no momento de operação das estruturas propostas pelo projeto.

Espera-se com isso que as equipes de projetos também pensem nos impactos pós-projetos para a estrutura municipal em termos de pessoal, custos e manutenção.

A imagem do campo Sustentabilidade pode ser visualizada na figura a seguir.

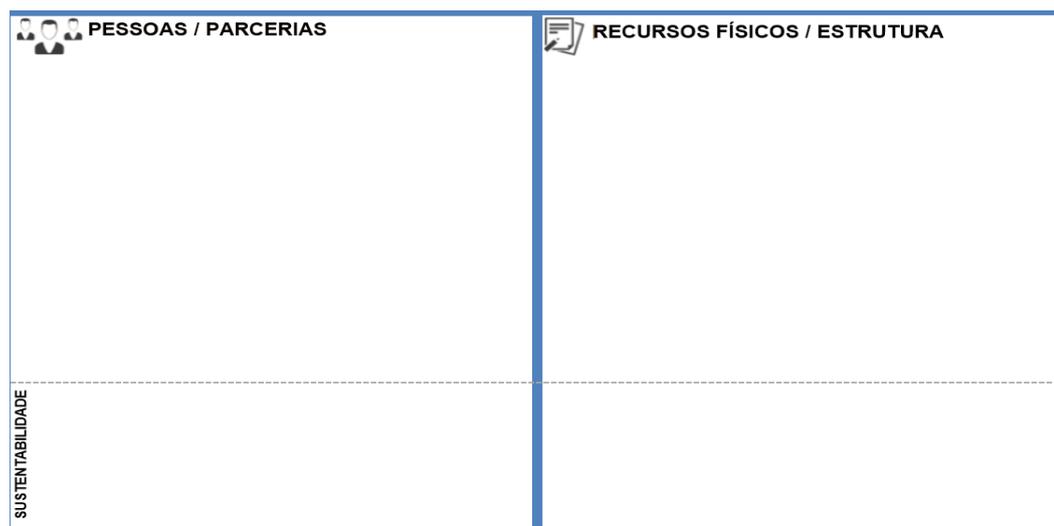


Figura 25 – Inclusão do Campo Sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, uma sugestão proveniente da metodologia ágil de planejamento, foi a inclusão na parte inferior da ferramenta de um campo que poderá ser usado para conseguir o apoio do Patrocinador ou *Stakeholders*, que é o campo Avançar. A sugestão é que ao final da apresentação da proposta do projeto, seja tomada uma decisão, de avançar ou não com o mesmo. A imagem do campo Avançar pode ser visualizada na figura a seguir.



Figura 26 – Inclusão do Campo Avançar

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.2.4. Outras Alterações

A primeira alteração realizada por sugestão dos servidores, é na orientação da ferramenta. Enquanto o PMCanvas tem uma orientação no formato “paisagem”, a sugestão foi de que a nova ferramenta, o CanvasGP tivesse sua orientação alterada para “retrato”.

A segunda alteração foi inspirada pelas premissas listadas para a análise, em especial a premissa 2. Tendo em vista que o conteúdo do campo Requisitos será trabalhado no grupo de processos 5, que define o escopo do projeto, com bastante profundidade, considerou-se que no momento de idealização do projeto, listar apenas os principais requisitos são o suficiente para cumprir os processos realizados pelos servidores da Prefeitura de Cascavel.

Assim, foi sugerido uma alteração para esse campo, no sentido de ser preenchido apenas com os principais requisitos. Essa alteração, em conjunto com a inclusão do campo Recursos

Físicos deverá facilitar a elaboração da proposta do projeto. A imagem da alteração do campo pode ser visualizada na figura a seguir.

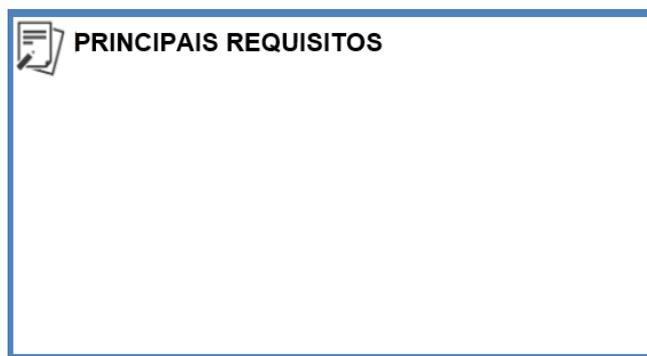


Figura 27 – Alterações no Campo Requisitos

Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida, foram sugeridas alterações em quatro campos. Sugere-se que os campos Equipe, Grupo de Entregas, Linha do Tempo e Custos sejam unidos em um campo apenas, em que sejam listadas todas as pessoas que se envolvem ou são envolvidas pelo projeto, bem como seu papel. Essas informações juntamente com a definição dos responsáveis e o prazo para a realização da ação/atividade criará um campo chamado Cronograma.

No caso das informações para o campo Custos, sugere-se manter o conteúdo, mas alterar para Estimativa, espelhando melhor as possibilidades de aplicação de recursos no projeto de forma diferente na próxima etapa, de planejamento. A configuração do campo Cronograma pode ser visualizada na figura a seguir.

 A screenshot of a software interface showing a table titled "CRONOGRAMA (Entregas e Atividades-chave)". The table has four columns: "Atividade", "Quem", "Quando", and "Estimativa". The "Quando" column contains dates in red text, and the "Estimativa" column contains monetary values in red text.
 

Atividade	Quem	Quando	Estimativa
-		xx/xx/xx	R\$ xxx,00
-		xx/xx/xx	R\$ xxx,00
-		xx/xx/xx	R\$ xxx,00
-		xx/xx/xx	R\$ xxx,00

Figura 28 – Alterações nos Campos Grupo de Entregas, Linha do Tempo, Equipe e Custos

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a alteração dos quatro campos e sua conversão no novo campo Cronograma espera-se resolver diversas sugestões surgidas nas entrevistas, acerca das dificuldades com os campos citados.

#### 4.2.5. CanvasGP

Na figura a seguir é apresentada então a ferramenta completa CanvasGP, com a consolidação de todas as sugestões de alterações.

Projeto:		Responsável:	
<b>JUSTIFICATIVA</b> Passado e Presente	<b>OBJETIVO</b>	<b>BENEFÍCIOS</b> Futuro	
	<b>ADERÊNCIA</b>	<b>INDICADORES</b>	
<b>RISCOS</b> E se...      Faz o que...	<b>STAKEHOLDERS E FATORES EXTERNOS</b>	<b>PRINCIPAIS REQUISITOS</b>	
<b>RESTRIÇÕES</b> Escopo:  Tempo:  Orçamento:	<b>PESSOAS / PARCERIAS</b>   SUSTENTABILIDADE	<b>RECURSOS FÍSICOS / ESTRUTURA</b>	
<b>●→●→●→ CRONOGRAMA (Entregas e Atividades-chave)</b>			
Atividade	Quem	Quando	Estimativa
-		xx/xx/xx	R\$ xxx,00
-		xx/xx/xx	R\$ xxx,00
-		xx/xx/xx	R\$ xxx,00
-		xx/xx/xx	R\$ xxx,00
<b>Avançar:</b> <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO			

Figura 29 – Ferramenta CanvasGP

Fonte: Elaborado pelo autor

### 4.3. Avaliação da Ferramenta Adaptada

A fim de se criar um comparativo efetivo entre os resultados encontrados com a avaliação do PMCanvas e do CanvasGP, foi aplicada a mesma metodologia, conforme demonstrado na figura 11 para o PMCanvas e na figura 29 a seguir para o CanvasGP.

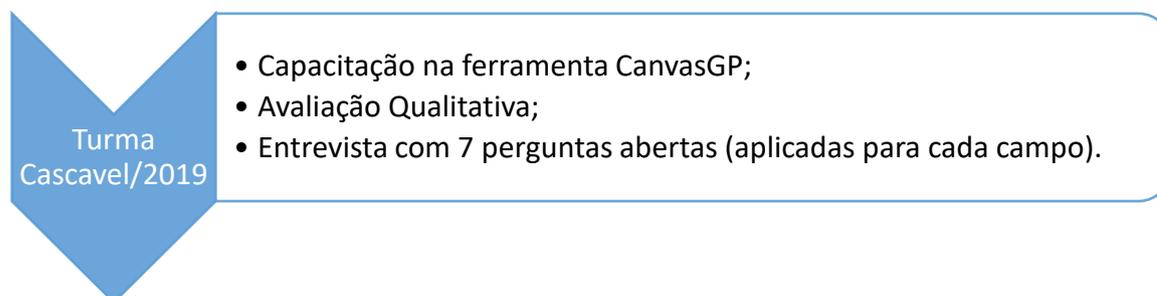


Figura 30 – Avaliação dos Processos de Iniciação com CanvasGP na Turma Cascavel/2019

Fonte: Elaborado pelo autor

Espera-se dessa forma garantir o nível de confiabilidade na avaliação realizada em ambas as ferramentas, afim de se compreender a aderência de suas metodologias para a forma como a Prefeitura Municipal realiza seus processos de idealização de projetos.

A população para esta etapa da pesquisa foi formada pelos 38 participantes do curso Formação em Gerenciamento de Projetos, turma Cascavel/2019, convidados para receber a capacitação na ferramenta CanvasGP por meio de uma oficina. Do potencial total, aderiram à capacitação um total de 19 pessoas, o que equivale a 50,00% do total. A caracterização dos participantes pode ser vista no quadro a seguir.

Quadro 22 – Caracterização dos participantes da Oficina CanvasGP

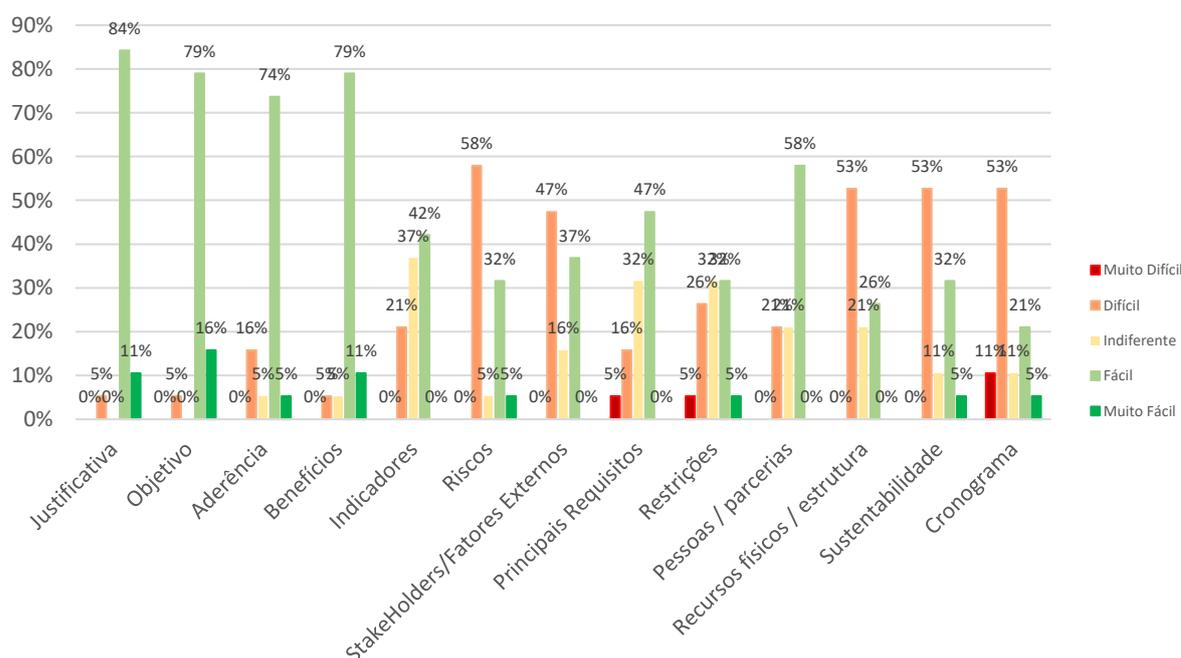
Identificação	Cargo	Formação	Escolaridade
A	Gerente	Secretariado Executivo	Superior Completo
AM	Supervisor	Administração	Superior Completo
AP	Coordenador	Administração	Pós-graduação
C	Agente Administrativo	Direito	Pós-graduação
CC	Agente Administrativo	Administração	Superior Completo
CD	Gerente	Administração	Pós-graduação
EP	Agente Administrativo	História	Pós-graduação
E	Gerente	Administração	Pós-graduação
GA	Agente Administrativo	Direito	Pós-graduação
GG	Gerente	Direito	Superior Completo
I	Supervisora	Administração	Superior Completo
K	Gerente	Administração	Pós-graduação
LI	Fiscal	Engenharia Ambiental	Pós-graduação

<b>MM</b>	Gerente	Matemática	Pós-graduação
<b>R</b>	Agente Administrativo	Biologia	Superior Completo
<b>S</b>	Agente Administrativo	Economia	Superior Completo
<b>T</b>	Gerente	Administração	Superior Completo
<b>V</b>	Diretor	Administração	Pós-graduação
<b>VS</b>	Gerente	Sistemas de Informação	Pós-graduação

Fonte: Elaborado pelo autor

Durante a oficina, os participantes foram divididos em grupos para realizarem o exercício de pensarem em projetos que pudessem criar novas oportunidades de desenvolvimento para seu município. Ao final da oficina, foi realizada uma avaliação quantitativa do CanvasGP. A avaliação aplicada foi na forma de um questionário com perguntas acerca de cada um dos 13 campos que compõem a ferramenta, onde os participantes podiam opinar, apontando o grau de dificuldade percebido para o campo em questão. O resultado geral pode ser observado no gráfico a seguir.

Gráfico 15 – Avaliação do CanvasGP



Fonte: Elaborado pelo autor

É possível iniciar a análise pela comparação visual que surge quando se observam os gráficos 1, para o PMCanvas e o 15 para o CanvasGP. Fica clara a melhora geral do nível de dificuldade, visto que na avaliação da ferramenta proposta, praticamente desaparecem avaliações de classificação “Muito Difícil”. De um total de 247 apontamentos totais (19 entrevistados realizando 13 apontamentos cada um), a classificação “Muito Difícil” foi utilizada apenas quatro vezes, enquanto que na avaliação do PMCanvas ela foi utilizada 19 vezes. Tal

classificação foi apontada por apenas três pesquisados, para três campos, quais sejam Principais Requisitos, Restrições e Cronograma. Esses campos efetivamente demandam grande esforço em seu preenchimento e considera-se compreensível tal avaliação, sobretudo ao se avaliar que os campos Requisitos e Restrições tiveram pouca alteração e possivelmente trazem a percepção de dificuldade já apontada na avaliação do PMCanvas. Já para o campo Cronograma, que se trata de um campo novo, será abordada a possível razão para essa avaliação na análise qualitativa.

Dos 13 campos da ferramenta proposta, quatro tiveram a soma das classificações “Muito Fácil” e “Fácil” acima de 79% e quando se soma as classificações de “Indiferente” à essa análise, são então 9 campos com classificações acima de 50%. Para a avaliação do PMCanvas, esses números são respectivamente dois e nove, conforme pode ser visto no quadro a seguir.

Quadro 23 – Consolidado das Avaliações PMCanvas e CanvasGP

	PMCanvas				
	Muito difícil	Difícil	Indiferente	Fácil	Muito fácil
Justificativa	0%	14%	0%	71%	14%
Objetivo	0%	14%	7%	50%	29%
Benefícios	0%	7%	29%	43%	21%
Produto	0%	21%	29%	36%	14%
Requisitos	50%	21%	14%	14%	0%
Stakeholders / Fatores Externos	14%	43%	14%	29%	0%
Equipe	7%	7%	14%	64%	7%
Premissas	21%	43%	7%	21%	7%
Entregas	0%	36%	7%	43%	14%
Riscos	0%	21%	21%	50%	7%
Linha do Tempo	0%	43%	7%	43%	7%
Restrições	36%	29%	21%	14%	0%
Custos	7%	21%	29%	43%	0%
	CanvasGP				
	Muito Difícil	Difícil	Indiferente	Fácil	Muito Fácil
Justificativa	0%	5%	0%	84%	11%
Objetivo	0%	5%	0%	79%	16%
Aderência	0%	16%	5%	74%	5%
Benefícios	0%	5%	5%	79%	11%
Indicadores	0%	21%	37%	42%	0%
Riscos	0%	58%	5%	32%	5%
Stakeholders/Fatores Externos	0%	47%	16%	37%	0%
Principais Requisitos	5%	16%	32%	47%	0%
Restrições	5%	26%	32%	32%	5%
Pessoas / parcerias	0%	21%	21%	58%	0%
Recursos físicos / estrutura	0%	53%	21%	26%	0%
Sustentabilidade	0%	53%	11%	32%	5%

Cronograma	11%	53%	11%	21%	5%
------------	-----	-----	-----	-----	----

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a realização da avaliação quantitativa os servidores foram convidados a participarem de uma entrevista, com o objetivo de aprofundar a compreensão acerca da percepção dos mesmos da ferramenta CanvasGP. Dos 19 participantes da oficina, que realizaram a avaliação quantitativa e qualitativa, 10 já haviam participado das entrevistas de avaliação do PMCanvas.

As principais percepções acerca do CanvasGP são listadas a seguir:

- “Ficou muito bom, clareou, ficou mais objetivo e prático para o nosso dia a dia”;
- “Se adequou melhor à nossa realidade do que o inicial”;
- “A gente não sabia o que escrever, aqui ficou mais prático”;
- “Eu me motivei mais a fazer o trabalho nessa proposta do que o anterior, ela cativou melhor”;
- “A outra parecia muito longe do nosso alcance”;
- “Por ser colunas específicas, não tem muita parte quebrada, parece que dá mais ordem”;
- “Ficou bem mais prático, vai ser mais fácil de trabalhar dessa forma”;
- “Ficou mais limpo”;
- “Vai ficar mais fácil de apresentar para as pessoas leigas que não receberam treinamento”;
- “Vai mudar a cultura aqui na prefeitura”;
- “Na ferramenta anterior a gente gostava muito tempo tentando preencher campos que a gente não ia usar, a gente tinha que se adequar a ferramenta para nosso dia a dia. Aqui não, a gente vê que vai utilizar mesmo, o que é bem bacana”;
- “Eu acho que aperfeiçoou aqui para esse Canvas”... “eu acho que teria sido mais fácil da gente ter feito o nosso projeto com essa ferramenta”;
- “No visual ele fica mais fácil a compreensão”;
- “Facilitou a sequência dos campos”;
- “Eu gostei desse, acho que ele ficou mais claro, mais fácil de interpretar e mais dentro da nossa realidade. O PM Canvas é muito voltado para área privada onde você tem uma facilidade maior de fazer as coisas”.

Acerca da alteração na apresentação da ferramenta, do formato paisagem para o formato retrato, foram feitas as seguintes observações:

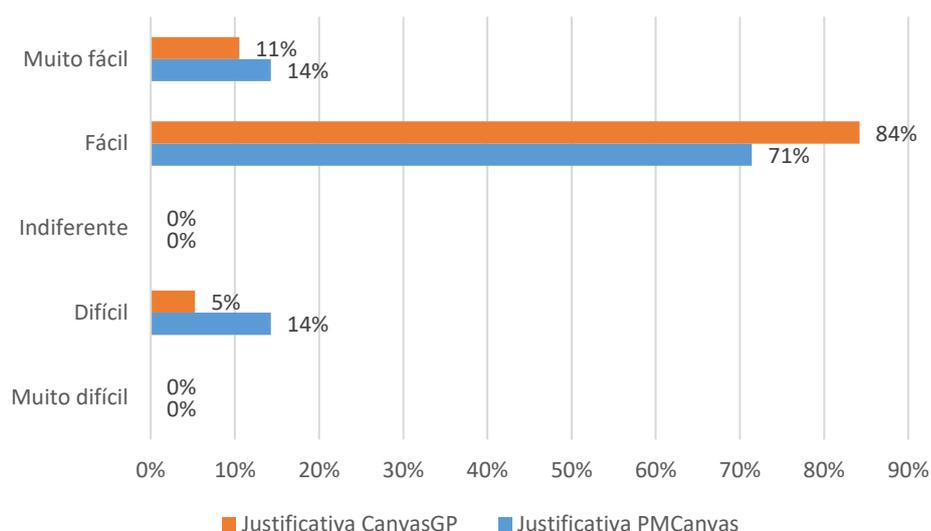
- “Casa melhor aos olhos”;
- “Igualmente ficou mais fácil de entender a posição dos campos, por estar em pé e pela distribuição dos campos”.

#### 4.3.1. Campos Mantidos

A reconfiguração dos processos do PMCanvas para o CanvasGP, parece ter surtido efeito positivo também nos campos que não tiveram alterações de uma ferramenta para outra. Como pode ser visto nos gráficos elaborados para os campos que não foram alterados, ou tiveram pequenas alterações não tão relevantes, de forma geral houve uma melhora nas avaliações.

O campo Justificativa não teve nenhuma alteração e sua avaliação melhorou sensivelmente no CanvasGP, conforme pode ser visto no gráfico a seguir.

Gráfico 16 – Comparação Justificativa CanvasGP X PMCanvas

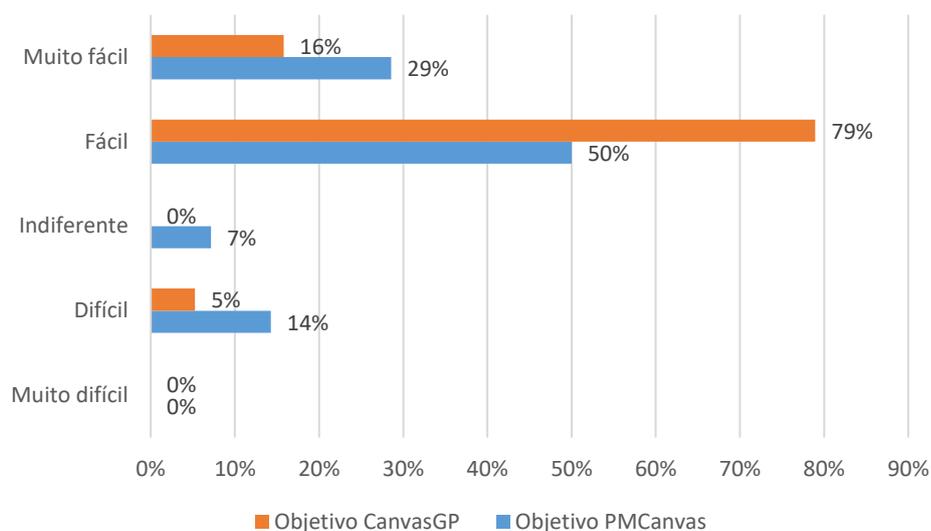


Fonte: Elaborado pelo Autor

Houve uma queda na avaliação “Difícil” e um aumento mais que proporcional para a avaliação “Fácil”, bem como uma pequena queda para a avaliação “Muito Fácil”. As avaliações positivas para o nível de dificuldade somaram 95%, o que é bem significativo.

Para o campo Objetivo houve uma grande melhora, conforme pode ser visto no gráfico a seguir.

Gráfico 17 – Comparação Objetivos CanvasGP X PMCanvas

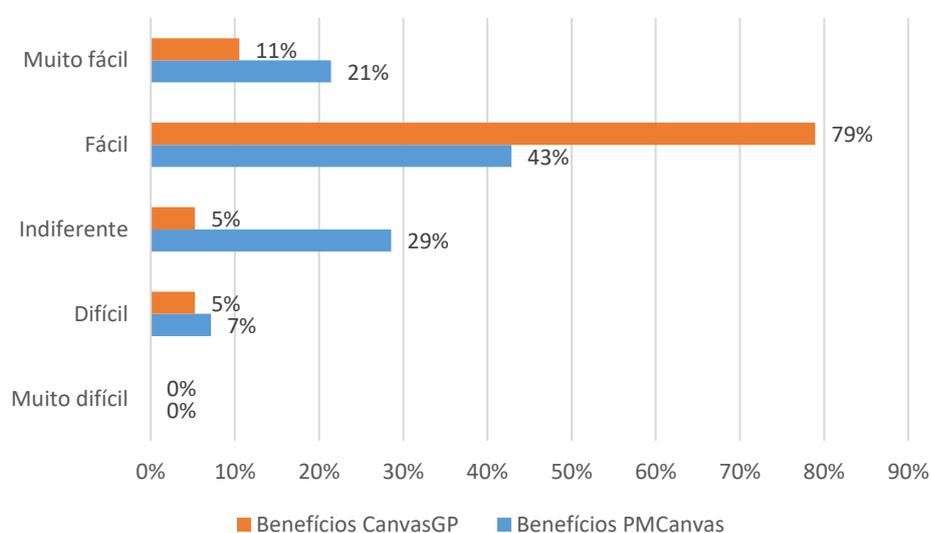


Fonte: Elaborado pelo Autor

Enquanto caíram as avaliações negativas, subiram as positivas, perfazendo juntas 95% das avaliações, de forma semelhante ao campo Justificativa. Salienta-se que não houve alteração substancial no campo, apenas a supressão da citação da ferramenta SMART, que continuou a ser utilizada na elaboração do campo.

Outro campo que não teve nenhuma alteração em seu formato ou na metodologia de elaboração, mas teve melhora substancial para as avaliações positivas foi o campo Benefícios, que subiu de 54% para 90% nas avaliações para “Muito Fácil” e “Fácil”, como pode ser visto no gráfico a seguir.

Gráfico 18 – Comparação Benefícios CanvasGP X PMCanvas

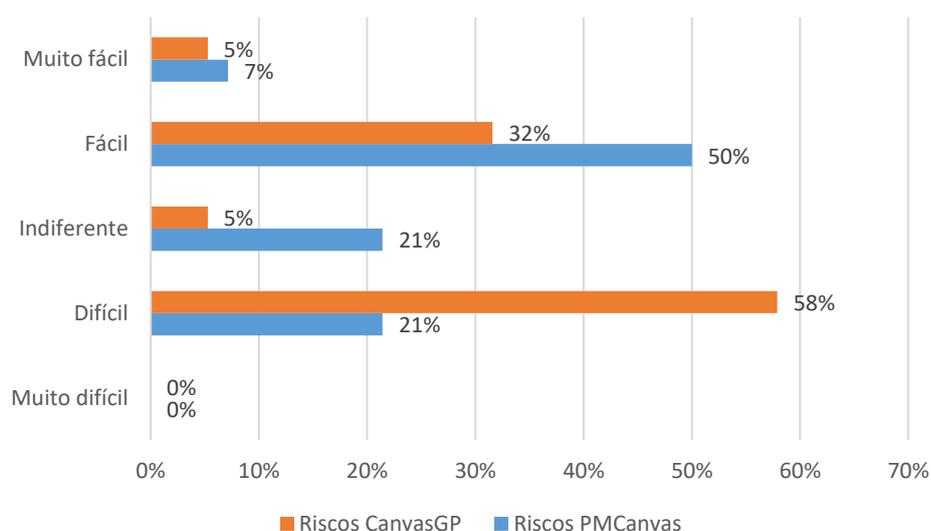


Fonte: Elaborado pelo Autor

A melhora nas avaliações para esses três campos, considerados pela metodologia e nas entrevistas anteriores como pilares para a elaboração de projetos não teve sua causa estabelecida por esta pesquisa. Isso porque no momento das entrevistas avaliativas acerca do CanvasGP, ainda não se tinha os resultados comparativos tabulados e não se explorou nas entrevistas tais campos, visto que não haviam mudado de uma ferramenta para outra.

Para o campo Riscos surge uma comparação interessante, com o aumento significativo das avaliações “Difícil”, de 21% do PMCanvas para 58% no CanvasGP.

Gráfico 19 – Comparação Riscos CanvasGP X PMCanvas



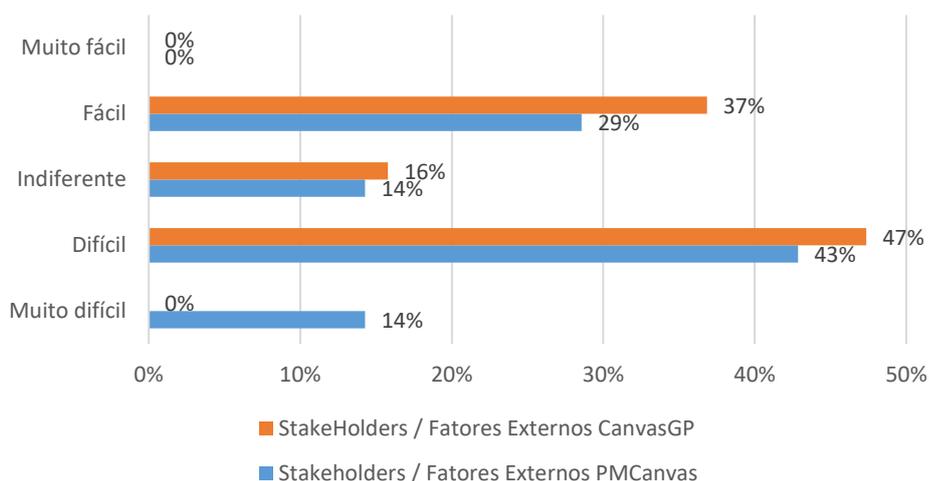
Fonte: Elaborado pelo Autor

Trata-se do único campo a apresentar essa inversão nas avaliações entre uma ferramenta e outra. A partir das entrevistas, o que se percebe é que no PMCanvas, o campo Riscos é elaborado imediatamente após a elaboração do campo Premissas. A elaboração de cada risco é tão simplesmente a negação de cada premissa. Isso significa que no PMCanvas, elaborar o campo Riscos é muito fácil. Observando as avaliações do campo Premissas no PMCanvas, percebe-se que seu nível de dificuldade para “Muito Difícil” e “Difícil” é 21% e 43%, respectivamente, o que parece confirmar essa hipótese, de que no CanvasGP a avaliação para o campo Riscos subiu pela ausência do campo Premissas. Nas entrevistas surgiram algumas percepções como “o que é difícil é aquela coisa, tipo riscos é difícil visualizar todas as coisas que podem ocorrer. Isso é mais uma questão de dificuldade do próprio processo mesmo. Precisa estar ali porque a gente precisa analisar essas situações”. Acerca da relação com o campo Premissas, foi comentado que “acho que retirar as Premissas foi uma coisa boa porque para

projetos menores não precisa listar as premissas. Para ganhar tempo e para projetos grandes pode ser feito depois”.

O campo Stakeholders / Fatores Externos não teve nenhuma alteração em seu formato ou sua metodologia. Os resultados comparativos podem ser vistos no gráfico a seguir.

Gráfico 20 – Comparação Stakeholders / Fatores Objetivos CanvasGP X PMCanvas

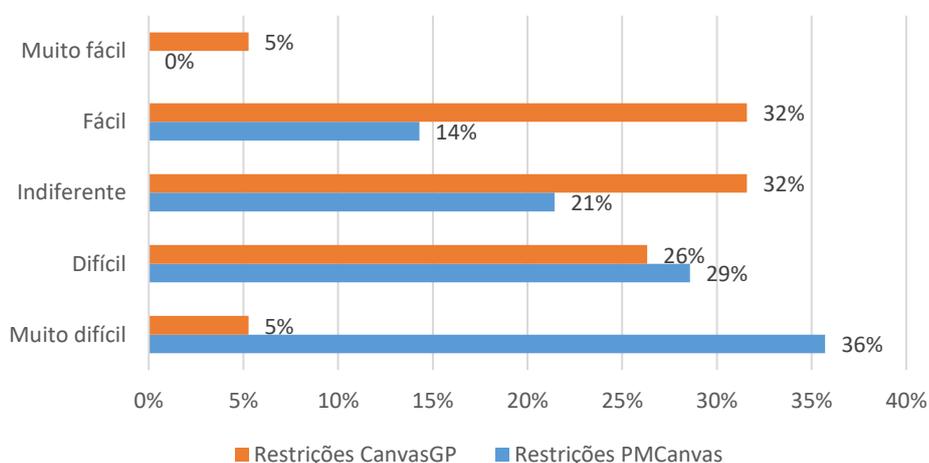


Fonte: Elaborado pelo Autor

Houve uma pequena melhora nas avaliações para esse campo, em relação à ferramenta anterior. Possivelmente, tal qual os demais campos citados anteriormente, isso se deva à uma percepção de melhora geral da ferramenta e não especificamente a percepção pontual para o campo em questão.

Para o campo Restrições, houve uma pequena mudança sugerida, com a inclusão de textos guia. O resultado das avaliações para o campo pode ser visto no gráfico a seguir.

Gráfico 21 – Comparação Restrições CanvasGP X PMCanvas



Fonte: Elaborado pelo Autor

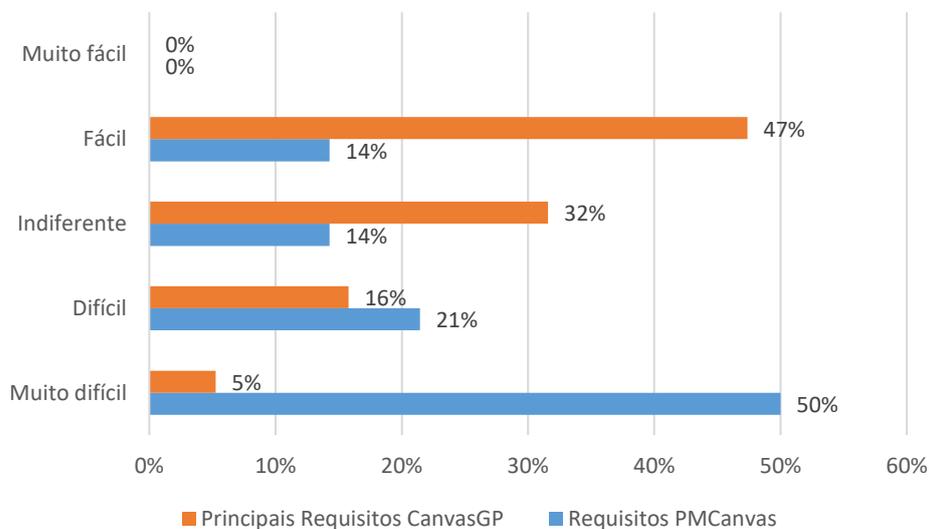
As avaliações negativas caíram de 65% no PMCanvas (36% para “Muito Difícil” e 29% para “Difícil”) para 31% no CanvasGP (5% para “Muito Difícil” e 26% para “Difícil”), enquanto que as positivas subiram de 14% no PMCanvas (14% para “Fácil”) para 37% no CanvasGP (32% para “Fácil” e 5% para “Muito Fácil”)

Aparentemente a inclusão dos textos guia foi bastante benéfica, visto que as avaliações foram significativamente melhores. De fato, um dos entrevistados afirmou que “quando a gente olha esse campo restrições começa a ‘viajar’. E agora dá para focar mais, fazer de forma mais simples.”

### 4.3.2. Campos Alterados

Conforme apresentado anteriormente, foram consideradas como alterações relevantes as realizadas em apenas dois campos, Requisitos e Cronograma. A avaliação comparativa para o campo Requisitos pode ser visualizada no gráfico a seguir.

Gráfico 22 – Comparação Requisitos CanvasGP X PMCanvas



Fonte: Elaborado pelo Autor

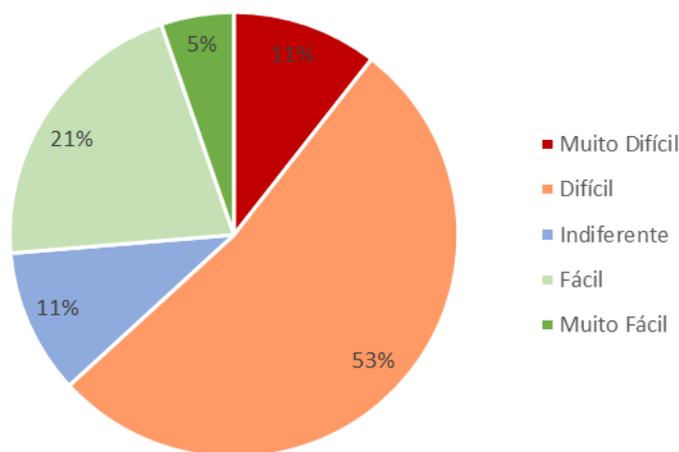
Esse é um campo com significativa percepção de dificuldade. Na avaliação do PMCanvas, 71% das considerações são negativas. As razões para isso já foram abordadas anteriormente e parecem ter sido minimizadas com a ferramenta CanvasGP, visto que em sua avaliação essas considerações negativas caíram para 21%.

Durante as entrevistas surgiram confirmações da positividade das alterações realizadas. As percepções foram manifestadas informando que a alteração deixou o campo “mais objetivo, principalmente a parte dos requisitos das atividades”, que “os campos Riscos, Stakeholders e

Requisitos ficaram bem alinhados” e que “a parte clarinha” (textos guias) “foi muito boa para ajudar a preencher os campos” e “também ajuda a gente a não esquecer de nada”.

No caso do campo cronograma, as alterações foram bem significativas, conforme apresentado anteriormente, nesse caso não sendo possível realizar comparações diretas com campos do PMCanvas. A avaliação para o campo pode ser visualizada no gráfico a seguir.

Gráfico 23 – Avaliação Cronograma



Fonte: Elaborado pelo Autor

Durante as entrevistas foi explorada a razão para a avaliação apontar um grau relativamente alto de dificuldade para o campo, as principais manifestações dos entrevistados são listadas a seguir:

- “O campo cronograma fica tudo num só, fica mais fácil de visualizar”;
- “Ficou bem mais didático”;
- “Ficou totalmente visual, mais parecido a forma como a gente trabalha”;
- “A forma como o cronograma foi apresentado aqui melhorou para a gente trabalhar. Facilitou a forma da linha do tempo e grupo de entrega, ficou mais fácil de trabalhar”;
- “A parte que a gente mais gostou foi a parte da sustentabilidade e o cronograma”;
- “A visibilidade e a sequência que a gente consegue ter na hora que estamos elaborando projeto ajuda bastante”;
- “Eu acredito que ele pode ser aplicado em todos os projetos e que as principais informações já estão contidas ali”;
- “Está bem completo”;
- “Antes tinha que preencher o grupo de entregas, ver a linha do tempo, pensar nas pessoas e depois no custo. Aqui ficou mais fácil porque já está tudo no mesmo campo”;

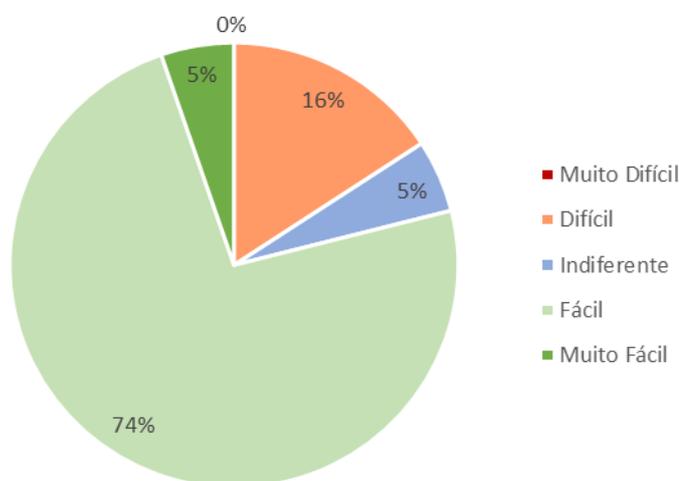
- “O formato do cronograma ficou bem bacana. Bem importante fazer essa unificação da Linha do Tempo e Grupo de Entregas. É bem como a gente já trabalha e facilitou. Não tem como pensar na linha do tempo sem pensar nas entregas em quem vai fazer e sem pensar nos custos”.

Tendo em vista que as verbalizações acerca do campo foram positivas, a hipótese é de que o grau de dificuldade expresso na avaliação quantitativa se deve à natureza do campo, uma dificuldade em se buscar as informações, não necessariamente no preenchimento em si do campo, como já foi percebido em campos anteriores.

### 4.3.3. Campos Novos

Os campos novos que foram sugeridos não podem ser comparados de forma direta, evidentemente. Dessa forma, nos gráficos a seguir serão apresentadas as avaliações pontuais para cada campo, iniciando pelo campo Aderência.

Gráfico 24 – Avaliação do Campo Aderência



Fonte: Elaborado pelo Autor

As principais considerações acerca do campo são listadas a seguir:

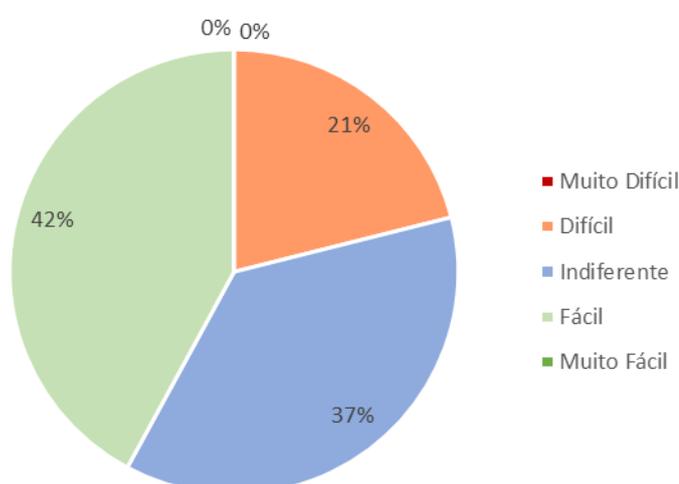
- “Importantíssima a inclusão da Aderência, no meio da Gestão Pública isso é fundamental”;
- “No meio da Gestão Pública isso é fundamental para a gente que está propondo o projeto” ... “a equipe técnica entende, mas para patrocinadores, em especial, o prefeito perceber as metas do governo sendo atingidas ou não, até como revisão”;

- “Aderência fica bem legal para apresentar para o Prefeito, a gente meio que já colocava, mas agora chama mais atenção”;
- “Para nós do Meio público Aderência, Indicadores já é do nosso convívio”;
- “No caso da Aderência era bem confuso a gente acabava colocando isso ou na Justificativa ou nos Benefícios e aqui ficou mais claro agora”.

Com avaliações quantitativas positivas e verbalizações confirmando isso, fica evidente que esse campo foi uma das melhores alterações realizadas.

Em seguida foi avaliado o campo Indicadores, cujo resultado pode ser visualizado no gráfico a seguir e logo complementado com as considerações realizadas pelos entrevistados.

Gráfico 25 – Avaliação do Campo Indicadores



Fonte: Elaborado pelo Autor

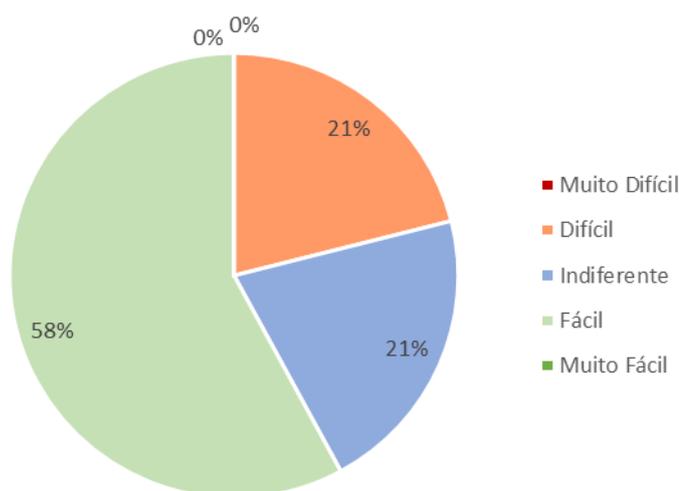
Os comentários realizados acerca do campo são citados a seguir:

- “Ajuda acho que a todo momento que a gente vai fazer planejamento orçamentário ou agora com o planejamento estratégico no município que nós temos que começar a trabalhar. É fundamental”;
- “A gente tem que acompanhar a linguagem Federal e Estadual. Hoje o governo paga um valor estipulado por habitante para atenção básica de saúde a partir do ano que vem será pago por indicadores. Então essa parte dos Indicadores, no meu caso da Saúde, casou super bem. Consegue materializar melhor em vez de ficar só na imaginação ou suposição”;
- “Gostei da inclusão dos Indicadores, vai nos ajudar depois a levar isso também para o plano de metas, que no meu setor é bem importante”.

Tal qual o campo Aderência, trata-se de informações que já são de domínio dos servidores e que agora, com a inclusão de um campo específico para o preenchimento, trará benefícios ao projeto elaborado.

O próximo campo novo avaliado trata-se do campo Pessoas/Parcerias, cujo resultado pode ser visualizado no campo a seguir.

Gráfico 26 – Avaliação do Campo Pessoas / Parcerias



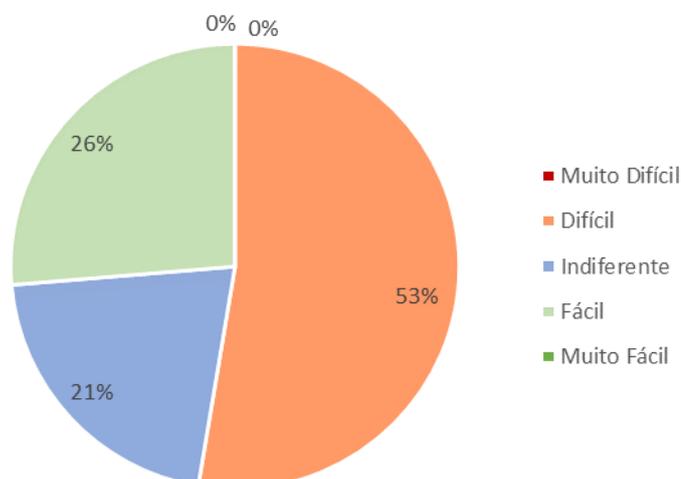
Fonte: Elaborado pelo Autor

Esse campo apresentou expressivos 58% para “Fácil” em sua elaboração. Trata-se de um campo que herdou da ferramenta anterior a elaboração do campo Equipe, que já somava também um alto percentual de avaliação positiva.

Com a inclusão da possibilidade de se listar aqui todos os demais envolvidos com o projeto, os servidores avaliaram que isso “facilitou o trabalho de listar realmente todas as pessoas e cargos envolvidos, detalhando suas funções”. Foi um campo pouco comentado nas entrevistas, com a maioria das verbalizações limitando-se a comentar que foi um campo importante e necessário.

O campo novo seguinte a ser avaliado foi Recursos Físicos / Estruturam cujos resultados podem ser visualizados no gráfico a seguir.

Gráfico 27 – Avaliação do Campo Recursos Físicos / Estrutura

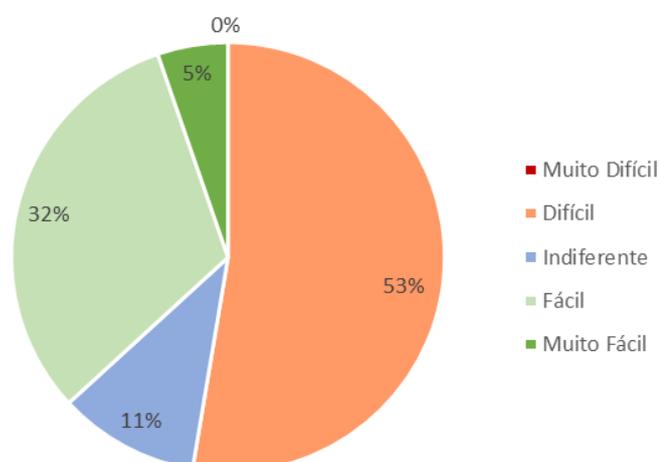


Fonte: Elaborado pelo Autor

Para esse campo a avaliação da percepção da dificuldade ficou consideravelmente mais alta do que os demais campos do CanvasGP. Segundo os entrevistados, o momento da elaboração da proposta do projeto ainda é muito incipiente para que se possa listar de forma adequada todos os recursos que serão necessários para a realização completa do projeto. Trata-se de uma percepção a ser considerada para uma possível avaliação de melhoria na ferramenta, ou inclusão de textos guia que possam melhorar seu desempenho.

Por fim, o último campo incluído no CanvasGP foi o campo transversal aos campos Pessoas/Parcerias e Recursos Físicos/Estrutura, cujo resultado pode ser visualizado no gráfico a seguir.

Gráfico 28 – Avaliação do Campo Sustentabilidade



Fonte: Elaborado pelo Autor

Embora a avaliação quantitativa tenha apontado um grau elevado de dificuldade para o campo, nas entrevistas esse foi o campo que recebeu os maiores elogios, conforme pode ser visto a seguir:

- “Esse campo, sustentabilidade tanto nas pessoas quanto nos recursos, é imprescindível”;
- “Apresenta para Prefeito de uma forma muito clara, muito simples, muito evidente, que o projeto não é só aquilo, pronto acabou”;
- “Tem uma continuidade, o quanto isso vai custar, Eu achei muito bem pensado”;
- “Importante a Sustentabilidade”;
- “Eu acho muito importante sustentabilidade, justamente porque tem que ser previsto, para que não aconteça, o que acontece em muitas obras”;
- “Antes se pensava apenas na estrutura até o momento de entregar e depois acabou”;
- “Para não virar um elefante branco”;
- “A sustentabilidade para mim, foi um campo extraordinário, considerando as nossas mazelas dos nossos problemas”;
- “A pessoa começa com entusiasmo pelo projeto e deixa de pensar na sustentabilidade, no futuro daquela obra”;
- “É bem importante porque não adianta nada construir um prédio se não tiver recursos humanos para colocar dentro, ou não ter como manter esse prédio”;
- “O melhor foi essa parte da sustentabilidade, era o que faltava!”;
- “Esse campo da sustentabilidade alinhou de uma forma como o outro canvas não conseguia”;
- “Sustentabilidade é fundamental! Pessoas esquecem de que o projeto não é só isso, não é só entrega da obra”;
- “A sustentabilidade para nós é muito importante”.

Assim, percebe-se que o grau de dificuldade está na busca pelas informações necessárias para o preenchimento do campo, um trabalho que eles reconheceram que é necessário e muito importante que seja realizado.

Por fim, ainda há que se citar um campo que não foi avaliado, mas é importante incluir nessa análise, que é o campo Avançar. As verbalizações foram bem positivas para esse campo também, no sentido de pré responsabilizar os *Stakeholders* e Patrocinadores com a continuidade do planejamento do Projeto para a próxima fase.

## 5. Conclusões

Esse estudo buscou contribuir com o debate sobre a inovação no Setor Público ao propor técnicas e um modelo de canvas para a idealização de novos projetos mais aderente à forma como se atua nesse setor.

A adoção de metodologia de gerenciamento de projetos por parte das Prefeituras é o objetivo do Sistema Regional de Gerenciamento de Projetos e Gestão Pública, ação apoiada pela Associação dos Municípios do Oeste do Paraná, Fundação Parque Tecnológico Itaipu e Itaipu Binacional. Entende-se como uma ação importante para buscar mais recursos por meio de projetos e melhorar a aplicação destes recursos com um melhor gerenciamento, apoiado por metodologia. A partir da experiência das Prefeituras da região Oeste do Paraná com o curso Formação em Gerenciamento de Projetos, notou-se uma dificuldade dos alunos com a ferramenta para a elaboração inicial do projeto. No entanto, foram encontrados poucos estudos que pudessem subsidiar decisões de melhoria do conteúdo do curso, o que motivou a realização desse estudo.

Com a realização do primeiro objetivo secundário, que foi compreender a percepção de funcionários públicos municipais acerca dos processos de Iniciação, adotados atualmente por meio da ferramenta PMCanvas, ficou bem claro que há diversos campos da ferramenta com os quais os funcionários têm algum nível de dificuldade, com alguns campos até mesmo apresentando alto grau de dificuldade em sua compreensão e elaboração. Essa dificuldade pode continuar sendo um obstáculo na adoção da metodologia de gerenciamento de projetos por parte dos servidores municipais, convertendo-se em obstáculos para a mudança necessária para que se implemente uma nova cultura baseada em projetos na Prefeitura de Cascavel.

Os campos que chamaram especial atenção pelo grau de dificuldade percebido foram Requisitos, Restrições, Premissas e Stakeholders. Tais campos reúnem informações importantes do projeto, porém a metodologia do PMBOK prevê momentos durante o planejamento nos quais eles podem ser elaborados com um maior volume de informações, o que deve facilitar seu preenchimento.

As entrevistas permitiram a compreensão dos elementos que se configuravam como dificultadores para o processo de elaboração de propostas de projetos com o uso do PMCanvas. Alguns elementos são próprios da forma como se atua no Setor Público, no entanto outros são

ligados à forma como se trabalha com a ferramenta, sendo possível então promover alterações que pudessem melhorar o processo como um todo.

Com a reunião dos insumos provenientes de formulários respondidos por representantes de 14 municípios diferentes e ainda somada às entrevistas com 16 servidores da Prefeitura Municipal de Cascavel, considera-se que o volume de informações permitiu a compreensão da percepção acerca da ferramenta e elaboração de um bom quadro analítico desse processo.

A partir da compreensão geral da forma como os servidores visualizam suas dificuldades com a ferramenta, foi possível se criar uma ferramenta alternativa, dando resposta ao segundo objetivo traçado para essa pesquisa. Foi desenvolvida uma proposta de adaptação da ferramenta de idealização de projetos, chamada de CanvasGP. A ferramenta elaborada a partir dos insumos recebidos nas entrevistas e de premissas que tinham como função guiar as análises de cada um dos campos, buscando maneiras mais sinérgicas de se realizar a tarefa necessária da forma como se atua no Setor Público.

Foram suprimidos quatro campos da ferramenta original, mantidos seis em seus conceitos originais, com nenhuma ou poucas alterações. Dois campos tiveram alterações significativas, considerando as dificuldades percebidas e o respeito às premissas traçadas para as análises. Por fim, foram incluídos cinco novos campos, de forma a facilitar ou complementar as atividades realizadas com a ferramenta de idealização de projetos.

Para realizar o terceiro objetivo específico, o CanvasGP foi aplicado com os participantes da turma Cascavel/2019, realizando-se sua avaliação quantitativa e qualitativa.

Ficou claro a melhora no desempenho com a ferramenta CanvasGP na avaliação quantitativa, confirmada nas entrevistas, de forma geral. Chamou a atenção o entusiasmo dos servidores com diversas das alterações propostas, de forma especial com a inclusão dos campos Sustentabilidade e Cronograma.

Ao final dessas três etapas, ficou evidenciado o potencial de melhoria na adoção da metodologia de gerenciamento de projeto com a substituição da ferramenta de elaboração de projetos proposta.

A nova ferramenta conseguiu manter os campos essenciais preconizados pelo PMBOK, permitindo que no momento de iniciação seja dando enfoque nos campos necessários para a aprovação da continuidade do projeto.

Deve-se levar em consideração que a melhora no nível de percepção com o CanvasGP pode também ser em função justamente de já terem tido contato com o PMCanvas, ou seja, dos conhecimentos pré-existentes.

Considerando que o desenvolvimento de modelos de canvas ainda é um tema novo nas organizações qualquer novo modelo exigirá estudos complementares. De forma semelhante, inovações no Setor Público podem apresentar limitações e devem permitir a abertura de espaços para melhoria.

Como fator limitador do estudo constata-se que a aplicação das entrevistas em apenas uma Prefeitura Municipal realizando o curso de Formação em Gerenciamento de Projetos é um elemento impeditivo para que se possa assumir que as avaliações apresentadas aqui sejam a realidade para o Setor Público Municipal. Nesse caso, como sugestão para trabalhos futuros recomenda-se a realização de estudos com um grupo mais expressivo de Prefeituras, até mesmo em outras regiões, com aplicação de análises estatísticas que permitam conclusões mais amplas.

Outro limitador da avaliação é o fato de que nem todas as interações realizadas com ambas as ferramentas ocorreram em ambientes controlados, em termos de grupos ou espaços. É possível a existência de elementos ambientais influenciadores que podem ter impactado nas avaliações realizadas.

Sugere-se ainda, como estudo futuro, analisar os fatores que podem fortalecer a adesão da ferramenta por meio de análises qualitativas.

Assim, esse estudo se encerra com a percepção de que os objetivos foram cumpridos ao se entregar para a Prefeitura Municipal de Cascavel uma ferramenta visual de ideação ágil para projetos, que deverá, segundo a verbalização dos responsáveis, ser adotada em seus processos de Gerenciamento de Projetos.

Também se destaca que a ferramenta poderá ser adotada em quaisquer outras Prefeituras com processos similares aos da Prefeitura de Cascavel, abrindo-se assim a possibilidade de se criar bons resultados para o Setor Público Municipal no Brasil. Trata-se, evidentemente, de uma ferramenta que pode, e deve, ser evoluída em estudos futuros bem como adaptada para cada realidade, mas como bem preconiza o PMI, poderá se tornar uma boa prática.

Por fim, considera-se que foi criado um quadro propício para que surjam novas possibilidades em continuar o aprofundamento do tema gerenciamento de projetos na Gestão Pública Municipal.

## Referências Bibliográficas

- Alves, J. N., Mera, C. M. P., Beltrame, G. (2015) A Gestão da Inovação na Administração Pública Municipal. *Revista Interdisciplinar de Ensino, Pesquisa e Extensão* vol. 3 nº 1, pp 327-341.
- Barbosa, F. J. M., França, R. S., Rodrigues, R. F., Parreiras, F. S. (2018) Visualização da Informação e Métodos Visuais como Ferramentas Estratégicas para o Gerenciamento de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 9, n. 1, p. 102-114.
- Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado)
- Brasil. Manual de Elaboração do PPA 2008–2011. Disponível em: [http://www.clad.org/siare\\_isis/innotend/evaluacion/brasil1/g9.pdf](http://www.clad.org/siare_isis/innotend/evaluacion/brasil1/g9.pdf)
- Bresser-Pereira, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 47, n. 1, p. 7-40.
- Bresser-Pereira, L. C. (2004). *Democracy and Public Management Reform*. Oxford: Oxford University Press.
- Carvalho, K. E. M. de, Piscopo, M. R. (2018). Fatores de Sucesso da Implantação de um PMO: Um Caso na Administração Pública. *Revista Gestão e Tecnologia*, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 56-78.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., Silva, R. (2007). *Metodologia científica*. (6a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Correa, L. P.; Salume, P. K. (2019). Lean Thinking Aplicado ao Gerenciamento de Projetos: Um Estudo de Caso no Setor de Tecnologia da Informação . *Revista Economia e Gestão*, v. 19, n. 52, p. 82-100.
- Costa, G. P. da. (2012). *Heranças Patrimonialistas, (dis)funções Burocráticas, Práticas Gerenciais e os novos arranjos do Estado em Rede: Entendendo a Configuração atual da Administração Pública Brasileira*. Tese de doutorado, Fundação Getulio Vargas, Centro de Formação Acadêmica e de Pesquisa Escola Brasileira De Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro - RJ.
- Costa, F. L. (2008). Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública (RAP)*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-74.
- Demo, P. (2000). *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas.
- Drumond, A. M., Rodrigues, L. P. D., Faroni, W. (2012). Análisis de los resultados de la Política Nacional de Habitación (PNH) en Brasil. In: CONGRESO INTERNACIONAL EN GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS, III, Madri.
- Fachin, O. (2006). *Fundamentos de metodologia*. (5a ed.). São Paulo: Saraiva.
- FINEP. Inovação e Pesquisa. Kevin Ashton – entrevista exclusiva com o criador do termo “Internet das Coisas”. Disponível em: <http://finep.gov.br/noticias/todas-noticias/4446-kevin-ashton-entrevista-exclusiva-com-o-criador-do-termo-internet-das-coisas>. Acesso em: 07/10/2018.
- Finocchio Junior, J (2013). *Project Model Canvas - Gerenciamento de Projetos Sem Burocracia*. São Paulo. Editora Campus
- Ganatra, A. (2014, 15 de março). Amadurecendo o Gerenciamento de Projetos com a Utilização de uma Metodologia. Disponível em: PMI Virtual Library. Disponível em: [www.PMI.org](http://www.PMI.org).
- Gerhardt, T. E., e Silveira, D. T. (2005). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre. Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

- Gheller, A., Biancolino, C., Adler, I. (2016). Aplicação do design thinking em um projeto de inovação em uma seguradora de automóveis. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, v. 4, n. 1, p. 63-78.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes, S. L., OLIVEIRA, C. F. (2010). Modelos Organizacionais de Administração Pública: um estudo dos aspectos da realidade cearense na estrutura de referência das reformas do Estado. In: *Revista de Ciências da Administração* • v. 12, n. 28, p. 83-104.
- Gonçalves, A. T. P. (2016). Análise de Conteúdo, Análise do Discurso e Análise de Conversação: Estudo Preliminar sobre Diferenças Conceituais e Teórico-Metodológicas. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 17, n. 2, p. 275-300.
- Gregorius, M. R. (2015). Os Princípios da Administração Pública. disponível em <<https://marciorosni.jusbrasil.com.br/artigos/195654666/os-principios-da-administracao-publica>>. Acesso em 04/09/2019
- Guerra, L. C. B., Mendonça, C. M. C., Fernandes, A. S. A., Souza Neto, M. V. (2011) Análise Epistemológica da Nova Administração Pública à Luz de Kuhn e Popper. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, v. 4, n. 1, art. 4, p. 43-53.
- Guerra, J. F. C., Teodósio, A. D. S. S. (2012). Gestão pública societal e gestão social: análise de aproximações e distanciamentos na práxis de uma política pública. *Pensamento e Realidade*, v. 27, n. 2, p. 5-20, 2012.
- Heldman, K. (2009). *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hermeto, R. *Administração Pública*. Lavras. 2009
- Higuchi, M. M., Nakano, D. N. (2017). Agile Design: A Combined Model Based on Design Thinking and Agile Methodologies for Digital Games Projects . *Revista de Gestão e Projetos*, v. 8, n. 2, p. 109-126.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, v. 69, Spring, p. 3-19.
- Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, v. 20, n. 2/3, p. 93-109.
- Hughes O. (2017) Public management: 30 years, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30 Issue: 6-7, pp.547-554.
- Junior, C. (2017). Conheça as 5 fases de um modelo de projeto. *Project Builder*. Disponível em: <https://www.projectbuilder.com.br/blog/conheca-as-5-fases-de-um-modelo-de-projeto/>
- Kerzner, H. (2002). *Gestão de projetos: As melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Lester, A. (2017). *Project management, planning and control: managing engineering, construction and manufacturing projects to PMI, APM and BSI standards*. (7ª ed.) Cambridge: Elsevier.
- Malmegrin, M. L. (2012). *Gestão operacional – 2. ed. – Florianópolis, Departamento de Ciências da Administração / UFSC*.
- Marconi, M. A., Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. A., Lakatos, E. M. (2007). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Medeiros, J. B. (2006). *Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas*. (8a ed.). São Paulo: Atlas.
- Meirelles, H. L. (2018). *Direito Administrativo Brasileiro*. Malheiros Editores, 43ed
- Melo, W., Nacif, R., Marques, G., Nippes, R. (2012). Entre a expectativa e o amadurecimento: a importância da implantação de escritórios de projetos para a gestão pública. *Revista do Serviço Público*. Brasília 63(4), pp435-454.

- Montes, E. (2018). Gerenciamento da Qualidade do Projeto. Disponível em: <<https://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-da-qualidade-do-projeto>>. Acesso em: 13 de maio de 2018.
- Moutinho, J., Kniess, C. e Maccari, E. A. (2013). Influência da Gestão de Projetos na Estratégia de Transferências Voluntárias de Recursos da União para Municípios Brasileiros: O Caso de uma Prefeitura de Médio Porte, *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, Vol. 12, No.1, pp. 181-207.
- Neto, O. G. de S.; Januzzi, H. B. (2008). Gerenciamento de projetos na Administração Pública: caso de sucesso do Governo do Estado do Espírito Santo, *Revista Mundo PM*, Editora Mundo, vol. 18, p.46-51.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2006). Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3º Edição, 2006. Disponível em: <http://www.uesc.br/nucleos/nit/manualoslo.pdf>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2018). Public Consultation on a Draft Declaration on Public Sector Innovation. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/projects/innovationdeclaration/>
- Paes de Paula, A. P. (2005). Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49.
- Pedron, G., Kronig, R. (2012). Gerenciamento de Projetos: O Desafio da Modernização da Administração Pública. *Periódico Eletrônico da FATEC-São Caetano do Sul*, São Caetano do Sul, v.1, n. 6, pp 49 a 63.
- Pedrosa, T. N. B. (2017). Os caminhos para a inovação no setor público. Portal Administradores. Disponível em: [http://www.administradores.com.br/artigos/academico/os-caminhos-para-a-inovacao-no-setor-publico/107919/#brid\\_cp\\_grumftVideoMainContainer\\_collapse\\_0](http://www.administradores.com.br/artigos/academico/os-caminhos-para-a-inovacao-no-setor-publico/107919/#brid_cp_grumftVideoMainContainer_collapse_0)
- Pereira, L. C. B. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 47, n. 1, p. 7-40.
- Peters, B. Guy. (2017). Management, management everywhere: whatever happened to governance?, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30 Issue: 6-7, pp.606-614.
- Pinho, J. A. G. e Santana M. W. (1998). Inovação na Gestão Pública no Brasil: Uma Aproximação Teórico-Conceitual. UFRGS. Seger – ES.
- Pinto, A. M. A., Silva, W. S. (2014). A utilização de Escritórios de Gerenciamento de Projetos na Gestão da Administração Pública. Estudo de caso: Governo do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/A-UTILIZA%C3%87%C3%83O-DE-ESCRIT%C3%93RIOS-DE-GERENCIAMENTO-DE-PROJETOS-NA-GEST%C3%83O-DA-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%9ABLICA-UM-ESTUDO-DE-CASO-GOVERNO-DO-ESTADO-DO-RIO-DE-JANEIRO1.pdf>.
- Pinto, B. S. e Gaspar, W. A. (2017). A Internet das Coisas Aplicada às Cidades Inteligentes. Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG
- Pisa, J. B., Oliveira, G. A. (2013). Gestão de Projetos na Administração Pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. 1º Seminário Nacional de planejamento e desenvolvimento. Curitiba. Disponível em: [http://www.eventos.ct.utfpr.edu.br/anais/snpd/pdf/snpd2013/Beatriz\\_Jackiu.pdf](http://www.eventos.ct.utfpr.edu.br/anais/snpd/pdf/snpd2013/Beatriz_Jackiu.pdf).
- Project Management Institute (2018). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). Newton Square: Project Management Institute.
- Rebello, A. M. (2005). Planejamento Estratégico Municipal: limites legais de atuação. Programa de Pósgraduação em Gestão Urbana, Pontifícia Universidade Católica do

- Paraná, Londrina. Disponível em: <http://www.universia.com.br/materia/img/ilustra/2005/ago/artigos/planejamentomunicipal.doc>.
- Ribeiro, I. C.; Pedron, C. D. (2018). Características do Gerenciamento de Projetos 2.0: Um Estudo Exploratório. *Revista Gestão e Tecnologia*, v. 18, n. 2, p. 297-317.
- Rorato, R. Dias, E. D. (2011). Fatores de risco no gerenciamento de projetos em Instituições Públicas. VIII SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2011. UFSM. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos11/28014249.pdf>
- Sampaio, V. da S. (2018). A gestão da inovação e os resultados de projetos de inovação em prefeituras paranaenses da comunidade dos municípios da região de campo mourão. Tese de doutorado, Universidade positivo, Curitiba.
- Santiago, M. R. e Payão, J. V. (2018). Internet das Coisas e Cidades Inteligentes: Tecnologia, Inovação e o Paradigma do Desenvolvimento Sustentável, *Revista de Direito da Cidade*, vol. 10, nº 2. pp. 787-805
- Schenfeld, M. C. (2017) Fog e Edge Computing: Uma Arquitetura Híbrida em um Ambiente de Internet das Coisas. Dissertação em informática – PUC. Porto Alegre.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, socialismo e democracia*. (Editado por George Allen e Unwin Ltd., traduzido por Ruy Jungmann). Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura.
- Schumpeter, J.A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico* (1 ed., 1934). Tradução de Maria Sílvia Possas. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural.
- Schulze, C. A.(2013). O turismo de negócios e eventos em Cascavel-PR: oportunidade para expansão e consolidação do segmento na cidade. *Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo*, v. 7, n. 4, p. 101-117.
- Soares. A. do V. A. (2014). Inovação no Setor Público: Obstáculos e alternativas. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/inovacao-no-setor-publico-obstaculos-e-alternativas/2395/>
- Synodinos, N. E. (2003). The art of questionnaire construction: some important considerations for manufacturing studies. *Integrated Manufacturing Systems*, v. 14, n. 3. p. 221-237.
- Temporal, A. (2014). A Gerência de Projetos e o Setor Público. II Simpósio de Gestão Pública e TI do Governo do Estado de PE. Disponível em: [www.portaisgoverno.pe.gov.br/web/ii-simposio-ti/armando-temporal](http://www.portaisgoverno.pe.gov.br/web/ii-simposio-ti/armando-temporal)
- Tidd, J. e Bessant, J, (2015). *Gestão da Inovação*. 5ª edição – Porto Alegre: Bookman.
- Toledo, L. A., Garber, M. F., Madeira, A. B. (2017). Consideraciones acerca del Design Thinking y Procesos. *Revista Gestão e Tecnologia*, v. 17, n. 3, p. 284-304.
- Torres, R. L. (2012). A Inovação na Teoria Econômica: Uma Revisão. VI Encontro de Economia Catarinense. Disponível em: [http://www.apec.unesc.net/VI\\_EEC/sesoes\\_tematicas/Tema6-Tecnologia%20e%20Inova%C3%A7ao/Artigo-3-Autoria.pdf](http://www.apec.unesc.net/VI_EEC/sesoes_tematicas/Tema6-Tecnologia%20e%20Inova%C3%A7ao/Artigo-3-Autoria.pdf)
- Vargas, R. (2009). *Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos*. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport.
- Vargas, R. V. (2007). *Gerenciamento da Qualidade em Projetos*. [on-line]. Disponível em: <<https://ricardo-vargas.com/pt/podcasts/qualitymanagement>>. Acesso em: 13 de maio de 2018.
- Vargas, R. V. (2009). *Ferramentas de Controle da Qualidade*. [on-line]. 2009. Disponível em: <<https://ricardo-vargas.com/pt/downloads/quality-control-tools-82/>>. Acesso em: 13 de maio de 2018.
- Yin, R.K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

